منظمات الأعمال المعاصرة

الوظائف والإدارة



تأليف
الدكتور أحمد يوسف دودين
جامعة الزرقاء - قسم إدارة الأعمال

الأكاديميون للنشر والتوزيع
Academic For Publishing & Distributing Co.

منظمات الأعمال المعاصرة

الوظائف ـ والإدارة

الطبعـة الأولـى

1435هـ - 2014م



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جـوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

2013/6/2332

رقم التصنيف: **658**

المؤلف ومن في حكمه:

د. أحمد يوسف دودين

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

منظمات الأعمال المعاصرة

الوظائف – والإدارة

الواصفات:

/ منظمات أصحاب العمل// إدارة الأعمال//

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع .

ISBN :978-9957-449-04-9

منظمـات الأعمــال المعاصرة

الوظائـف - والإدارة

تأليف

الدكتور/ أحمد يوسف دودين

جامعة الزرقاء- قسم ادارة الأعمال



الأكاديميون للنشر والتوزيع

1435هـ - 2014م

الإهـــــداء

يسرني أن أُهدي هذا الكتاب إلى طلبة العلم، وإلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين في كافة جامعات الوطن العربي الكبير.

قائمة المحتويات

المقدمة 13

الباب الاول

منظمات الأعمال

الفصل الأول

ماهية منظمات الأعمال

- تعريف المنظمة 19
- مفهوم منظمات الأعمال 19
- نظرية المنظمة 20
- أهمية منظمات الأعمال 22
- أنواع المنظمات 22
- أسباب قيام المنظمات 23
- الصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات 24
- خصائص المنظمات 26
- المنظمات المتعلمة وخصائصها 27
- الخصائص الشخصية للمنظمة 29
- بناء المنظمات ومكوناتها الأساسية 30
- وظائف منظمات الأعمال 35
- التغيرات في بيئة الإدارة والأعمال 36
- التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات 36

الفصل الثاني

بيئة منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

- مفهوم بيئة المنظمة 41
- نشأة وتطور فلسفة بيئة المنظمة 41
- العناصر البيئية المختلفة التي تؤثر على سلوك المنظمة 42
- تصنيف بيئة المنظمة 43

- انواع بيئة المنظمة 46
- مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة في المنظمة 47
- المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات 48
- خصائص بيئة المنظمات 49
- دور المديرين في المنظمة 49
- مراحل الإدارة الاستراتيجية في المنظمة 51
- المسؤولية الإجتماعية في منظمات الاعمال 53
- ثقافة المنظمة 53
- السياسة في منظمات الأعمال 59
- مراجع الباب الاول 62

الباب الثاني

النظريات والأساليب الادارية

الفصل الثالث

مفهوم الادارة ووظائفها وتطور الفكر الإداري

- مفهوم الإدارة 67
- مستويات الإدارة 67
- هل الإدارة علم أم فن 68
- تطور الفكر الإداري 69
- وظائف الإدارة الرئيسية 73
- أولاً: التخطيط 73
- ثانياً: التنظيم 79
- ثالثاً: التوجيه والقيادة والاتصالات 89
- رابعاً: الرقابة 97

الفصل الرابع

أساليب إدارية حديثة في المنظمات

- أولاً: الإدارة اليابانية	103
- ثانياً: إدارة الجودة الشاملة	113
- ثالثاً: اساليب الإدارة بالأهداف	127
- رابعاً: إدارة الوقت	132
- خامساً: إدارة التغيير	136
- مراجع الباب الثاني	144

الباب الثالث

وظائف منظمات الأعمال

الفصل الخامس

وظائف الإنتاج والعمليات

- مفهوم الانتاج	151
- العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في وظيفة الانتاج	151
- أهمية قطاع الصناعة	152
- خصائص الصناعة الحديثة	152
- أهداف الإنتاج	153
- أساليب الإنتاج	154
- العوامل التي يجب أن تأخذها في الحسبان عند تصميم مباني المصنع	156
- تصميم العملية الإنتاجية	156
- العوامل التي يعتمد عليها تصميم العملية الإنتاجية	156
- هندسة طرق الانتاج	157
- الواجبات الملقاة على عاتق جهاز الرقابة لجودة الإنتاج	159
- مكونات نظام معلومات الإنتاج	160

الفصل السادس

وظائف الموارد البشرية

- تطور الفكر الإداري فى إدارة الموارد البشرية 169
- تعريف إدارة الموارد البشرية 172
- مداخل قياس قيمة الموارد البشرية 173
- مصادر استقطاب الموارد البشرية 175
- مصادر اختيار الموارد البشرية 177
- القياس غير النقدي (السلوكي) لرأس المال البشري 183
- تخطيط الموارد البشرية 185
- التنبؤ باحتياجات المنظمة 188
- أهداف إدارة الموارد البشرية 188
- وظائف إدارة الموارد البشرية 189

الفصل السابع

وظائف التسويق

- مفهوم التسويق 197
- أهداف التسويق 198
- أهمية التسويق 199
- أهمية وظيفة التسويق 200
- العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق 201
- وظيفة التسويق بين أنشطة الأعمال 202
- مدير التسويق 203
- مهمة النشاط التسويقي 206
- أعمدة التسويق المهمة 207
- المزيج التسويقي لقطاع الخدمات 216
- معايير الحكم على جودة تحسين الخدمات 217
- التسوق الاجتماعي 219
- التسويق الإلكتروني 221

الفصل الثامن

وظائف الادارة المالية

- مفهوم الإدارة المالية 227
- اهداف الإدارة الماليه 227
- وظائف الإدارة المالية 229
- الواجبات الرئيسية للإدارة المالية 231
- مصادر التمويل في منظمات الأعمال 232
- أدوات الإدارة المالية 240
- التحليل المالي في المشروع الاقتصادي 242

الفصل التاسع

إدارة المواد (وظيفتي/ الشراء والتخزين)

- تعريف وظيفة الشراء 247
- أهمية وظيفة الشراء 247
- أهداف الشراء 248
- تنظيم إدارة الشراء 250
- المركزية واللامركزية في الشراء 251
- الرقابة في مجال الشراء 252
- مفهوم التخزين 253
- أهمية وظيفة التخزين 254
- تنظيم الوظيفة التخزينية 255
- المركزية واللامركزية في التخزين 255
- الرقابة على وظيفة التخزين 256

الفصل العاشر

وظائف العلاقات العامة

- مفهوم العلاقات العامة 263
- فلسفة العلاقات العامة 263
- إعداد خطة العلاقات العامة 266

- مراحل وعناصر تخطيط العلاقات العامة في منظمات الاعمال 267
- أهمية العلاقات العامة 267
- أهداف العلاقات العامة في منظمات الاعمال 268
- وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمات 269
- اهداف وظيفة البحوث في مجال العلاقات العامة 272
- مهام وواجبات رئيسية يقوم بها جهاز العلاقات العامة 274
- مدير العلاقات العامة واهم مهامه 275
- الشروط والمهام التي يجب أن تتوفر في موظف العلاقات العامة 277
- خصائص العلاقات العامة 278
- مراحل وأساليب تقويم العلاقات العامة 279
- تقويم نشاط العلاقات العامة 281

الفصل الحادي عشر

وظيفة البحث والتطوير

- المقدمة 285
- مفهوم البحث والتطوير 286
- أنواع البحث والتطوير 287
- تنظيم وظيفة البحث والتطوير 288
- أهمية قسم البحث والتطوير في المنظمة 290
- تسيير نشاطات البحث والتطوير 291
- نفقات البحث والتطوير 293
- سياسات البحث والتطوير 294
- الخلاصة 297

الفصل الثاني عشر

وظيفة نظم المعلومات الإدارية

- مفهوم نظم المعلومات الإدارية 301
- مفهوم نظام المعلومات المحوسب 301
- الاسباب الاهتمام بنظام المعلومات المحوسب 301

- أنواع نظم المعلومات الجديدة	302
- خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات في المنظمة	307
- معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة في المنظمة	310
- أهم التحديات الإدارية في بناء نظم المعلومات في منظمات الاعمال	310
- وظائف المعلومات في منظمات الاعمال	312
- البيانات والمعلومات والمعرفة	314
- أبعاد وأحجام المنظمة، والإدارة، والتكنولوجيا في نظم المعلومات	317
- الاتجاه السلوكي، والاتجاه التكنولوجي لنظم المعلومات، ودورهما في البيئة التنافسية المعاصرة للأعمال	318
- دور نظم المعلومات في البيئة التنافسية المعاصرة للأعمال	319
- قائمة المراجع	325

المقدمة

إن البذرة الاولى لتكوين المنظمة جاءت من حقيقة مفادها أن الانسان بمفرده لديه وحدات طاقة محددة، تتمثل في وحدات طاقة فكرية ووحدات طاقة فسيولوجية.وفي مقابل هذه الوحدات المحددة للانسان توجد له أهداف غير محددة. وحتى يستطيع الانسان حل هذه المعادلة غير المتوازنة المذكورة أعلاه، فانه لا بد له من استخدام العقلانية والرشد، لانه بمفرده لا يستطيع تحقيق أهدافه المتعددة. لذلك نجده يلجأ الى وسيلة تساعده في ذلك، وهذه الوسيلة تتمثل في الاستعانة بجهود أفراد اخرين يتعاونون معه في اطار تقسيم العمل فيما بينهم للوصول الى الاهداف التي يرغبون في تحقيقها، ومن هنا جاءت فكرة المنظمة، والتي هي كيان يتم تشكيله من مجموعة من الافراد ويعملون معا لتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم التي يرغبون في الوصول اليها.

و نظراً للتطورات الحاصلة على منظمات الأعمال في القرن الحالي، وما نجم عنها من التزامات وأعباء لمواكبة هذه التطورات، ادى ذلك كله الى ظهور وظائف حديثة تركز على تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً بشكل أفضل، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين بشيء أكثر أهمية من أنفسهم، وتوجد الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين، وتدعم استقرار المنشأة كنظام اجتماعي.

يهدف هذا الكتاب الى معرفة ماهية منظمات الأعمال من خلال تعريف المنظمة ومنظمات الأعمال، وما هي نظرية المنظمة، وأهمية منظمات الأعمال، وأنواعها، وأسباب قيامها، والصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات، واهم خصائصها، ودور المنظمات المتعلمة وخصائصها، ومن ثم بناء المنظمات

ومكوناتها الأساسية، وما هي وظائف منظمات الأعـمال، والتغـيرات في بيئـة الإدارة والأعـمال، واهم تحدياتها.

كذلك التعرف على بيئة منظمات الأعمال والمـسؤولية الاجتماعيـة، ومـا هـي العنـاصر البيئية المختلفة التي تؤثر على سلوك المنظمة، واهم تصنيفاتها، ومواجهة الاحـتمالات البيئيـة والاستجابة المطلوبة فيها، وما هي المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومـات، وخصائـصها، ودور المديرين فيها، واهمية المسؤولية الإجتماعيـة في مـنظمات الأعـمال. ومعرفـة أهـم الأسـاليب الإدارية الحديثة في المنظمات مثل الإدارة اليابانية، وإدارة الجـودة الـشاملة، واسـاليب الإدارة بالأهداف، والإدارة الإسلامية، وإدارة الوقت، وإدارة التغيير.

بالاضافة الى التركيز على وظائف منظمات الأعمال، والتي تشمل عـلى وظـائف الإنتـاج والعمليات، ووظائف الموارد البشرية، ووظائف التسويق، ووظـائف الادارة الماليـة، ووظـائف الشراء والتخزين، ووظائف البحث والتطوير، ووظـائف نظـم المعلومـات الإداريـة، ووظـائف العلاقات العامة.

أخيراً ارجو ان اكون قد وفقت في تقديم ما هو ذو فائدة للدارسـين والمهتمـين في هـذا الحقل، والـلـه ولي التوفيق.

المؤلف

الباب الاول

منظمات الأعمال

الفصل الأول

ماهية منظمات الأعمال

الفصل الأول

ماهية منظمات الأعمال

تعريف المنظمة:

يعرف(روبنز) المنظمة بأنها (كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي وادراك) وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة)

وهي كذلك عبارة عن تجمع بشري يسعى إلى تحقيق هدف محدود، او هي تنظيم اجتماعي، رسمي، راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات، ويركز هذا النوع من التعريف على رأس المال والعمالة، والتي هي عناصر الإنتاج الرئيسية التي تجهز عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها، والإنتاج الذي يمثل نشاط المنظمة أو الشركة التي تحول المدخلات إلى منتجات وخدمات، وفق وظائف الإنتاج، والمنتجات والخدمات التي تستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة، كمرتجعات مقابل المدخلات من التجهيزات.

او هي عبارة عن وحدات اجتماعية هادفة أو تجمعات بشرية مبنية بقصد لتحقيق أهداف محددة.

مفهوم منظمات الأعمال:

هي وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج، لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات، بهدف إشباع حاجات ورغبات المجتمع. وهذا يتم خلال عملية إنتاج وتوزيع المخرجات التي تكون على هيئة سلع/ خدمات، ومقابل هذا تحصل المنظمة على أرباح تضمن بقائها ونموها وازدهارها في دنيا الأعمال.

نظرية المنظمة:

1- نظرية النظم:

ويطلق على هذه النظرية، نظرية التكيف والتوافق، فهي تعتبر أن المنظمة تمثل نظاماً في حد ذاتها، وتتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية، وفي نفس الوقت تعتبر المنظمة ككل نظاماً فرعياً من نظام أكبر يمثل مكونات البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بهذه المنظمة، ووفقاً لهذه النظرية تعمل المنظمة في بيئة متغيرة، وهي تحتاج إلى توفير مصادر تمويل تعزز من قدرتها التنافسية، وتقلل من التهديدات التي تؤثر على بقائها.

وسواء اعترفت المنظمة بوجود مكونات هذه البيئة أو تجاهلتها، فإن ذلك لا يمنع من التأثير المباشر لمكونات هذه البيئة على أداء المنظمة وفاعليتها، وفي هذا الجانب يوجد نوعان من المنظمات:

1. المنظمات التي تعمل في نظم مفتوحة وهي المنظمات الفاعلة التي تتبادل المعلومات والمصالح والموارد مع بيئتها.

2. المنظمات التي تعمل في نظم مغلقة، وهي المنظمات التي تعيش في فراغ دون تفاعل مع المنظمات الأخرى، أو تبادل مع المصالح الأخرى، وتلك المنظمات تعتبر وفقاً لهذه النظرية متخلفة وغير نافعة، ويكمن دور العلاقات العامة وفق هذه النظرية في الاضطلاع بعدة مهام، منها المراقبة، وتعني برصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع معلومات عن التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة، والفرص المحتملة التي يمكن الاستفادة منها.

والتفسير، ويعني القدرة على استقطاب وفهم وتفسير المعلومات التي تم جمعها ثلوضع أولويات القضايا والجماهير، وكذلك توقع اتجاهات التغير لتحديد ما يمكن أن يساعد المنظمة ويقدم لها فرصاً، أو يؤثر عليها سلباً ويمثل لها التحديات، كذلك

تقديم المشورة، والمقصود بها التحـذير مـن المـشكلات الموجـودة في البيئـة، ومـساعدة المنظمـة في الاستجابة لهذه المشكلات مـن خـلال تقـديم مقترحـات موضـوعية لـلإدارة بمـا يـنعكس في أنـشطة ملموسة.

مما تقدم يوضح أن المنظمة لا تعمل في فراغ، وإنما تحتاج إلى بحث مستمر لفهـم التغـيرات البيئية والنتائج المترتبة عليها، ويبدو أنه كلما كانت البيئة مضطربة، وغير مستقرة كان هناك حاجـة ضرورية إلى علاقات عامة فاعلة ومرنة, يمكنهـا التنبـؤ بـسلوك المنظمـة في النظـام الكبـير أي البيئـة المحيطة.

2- النظرية الموقفية:

تركز هذه النظرية على الجماهير الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسـسة أو فـشلها، ووفقـاً لهذه النظرية ينقسم الجمهـور طبقـاً لـسلوكه إلى ثـلاث اسـتجابات تـتراوح بـين المـشاركة الكاملـة, والمـشاركة في حـل المـشكلة, إلى المـشاركة الـسلبية، ويمكـن القـول أن هـذه النظريـة تقـدم رؤيـة إستراتيجية لإدارة العلاقات العامة، يمكن من خلالها تقسيم البيئـة الخارجيـة إلى مجموعـات ثـلاث، الأولى التي لاتهم المؤسسة، والثانية التي لها علاقة بالمؤسسة، ولكـن ليـست بمـستوى الـوعي الـذي يدفعها للمشاركة، وأخيراً الجماعات النشطة.

3-نظرية الحوار:

يعود مفهوم الحوار إلى قيام المنظمة بالاتصال بجماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة، وتعـد هذه النظرية تطويراً للنموذج الرابع من نماذج جرونج، وهو النموذج المتماثل أو المتوازن، وقد دعم مفهوم الحوار في العلاقات العامة التحول من التركيز عـلى إدارة الاتـصال إلى التأكيـد عـلى الاتـصال، كأداة للتفاوض حول العلاقات بين منظمة ما وجماهيرها.

وقد أوضح بيرسون أهمية الحوار في العلاقات العامة وبناء نظام لهذا الحوار، يمكن من خلاله تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها بدلاً من سياسات الحديث من طريق واحد، وتتضمن نظرية الحوار خمسة مبادئ أساسية وهي:

1- التبادلية، وهي تعني إدراك العلاقات بين المنظمة وجماهيرها والاعتراف بأهميتها.

2- التواصل، والذي يعني باستمرارية التواصل مع الجماهير.

3- التقمص، والذي يؤكد على أهداف ومصالح الجماهير وتدعيمها.

4- المخاطرة، وتعني استعداد المنظمة للتفاعل مع الأفراد والمؤسسات وفقاً لشروطها.

5- الالتزام, وهو يشير إلى مدى التزام المنظمة بالحوار والتفسير والتفاهم مع الجماهير.

أهمية منظمات الأعمال:

تعود أهمية المنظمات إلى أسباب رئيسية، تشمل تنبع أهمية المنظمات في الأعمال الصعبة التي لا يمكن تنفيذها بشكل فردي، مما يفرض وجود التعاون بين الأفراد والجماعات لإنشاء المشروعات الكبيرة التي نحتاجها في تنفيذ السدود والجسور...الخ، وتعد المنظمات الشكل المؤسسي المهيمن على المقدرات الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية...الخ ويمتد تأثيرها إلى قيمنا وعاداتنا الأسرية، وتعد المنظمات ذات كفاية وفاعلية، عندما يتم إدارتها وفقاً للأسس الإدارية العلمية والعملية، وربما هذا هو السبب الرئيسي لغايات تنظيم النشاط الإنساني من خلال المنظمات.

أنواع المنظمات:

هناك منظمات مغلقة وهي المنظمات التي لا تتبادل العلاقة مع البيئة الخارجية، ومنظمات مفتوحة وهي المنظمات التي تتبادل العلاقة مع البيئة الخارجية،

ان النظام المفتوح يقوم على اعتبار أن المنظمة تعمل في بيئة لها مواصفاتها وخصائصها، والتـي تـأتي منها المدخلات والمدخلات تتأثر بتلك الخصائص، كما تتأثر بالعوامل الأخرى (سياسـية - اقتـصادية - اجتماعيه) ويقوم المنظمة بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات في صورة سلع وخدمات بمـا يحقـق أهداف المنظمة، اما إرجاع الأثر / يعني الاستفادة من المخرجات كمدخلات للنظـام بمعنـي تعـديل المدخلات بناءاً علي دراسة المخرجات.

ان المنظمات تختلف في أنواعها من حيث الشكل القانوني من بلد لآخر، حيث في كـل دولـة يقوم القانون التجاري وقانون الشركات بوضع الأسس القانونيـة لأشـكال ملكيـة مـنظمات الأعـمال، وفيما يلي بعض صور المنظمات:

- المنظمات الفردية الخاصة.
- المنظمات العامة.
- المنظمات التعاونية.
- الشركة المساهمة.
- منظمات الأعمال الدولية.
- المنظمات الخيرية.

أسباب قيام المنظمات:

1- المنظمة تقوم بأعمال ضخمة ومتنوعة لا يستطيع الشخص بمفردة القيام بها.

2- الندرة في الموارد يتطلب الترشيد في إستخدام تلك الموارد الأمر الذي يعني وجـود منظمـة ناجحة لهذا الدور

3- الرغبة من الإستفاده من التخصص وتقسيم العمل.

4- إن المنظمة لا تعمل بعزل عـن البيئـة المحيطـة، لـذا فهـي تـؤثر وتتـأثر عـلى البيئة، وحيث أن العنـصر البـشري عنـصراً هامـاً يـؤثر في قـدرة المنظمـة عـلى تحقيـق

أهدافها، وهذا العنصر البشري له أهدافه الخاصة، فهذا الأمر يتطلب وجـود إدارة تنـسيق وتكيـف أهداف كلاً من الطرفين المنظمة والأفراد لتحقيق الرضا العام.

5- أسباب الاحتياج إلى الإدارة، من حيث:

- كبر حجم المنظمات.
- وجود انفصال بين المنظمات ومُلاكها .
- التغيرات الإقتصاديه، والاجتماعية، والتكنولوجيا الهائلة.
- المنافسة الشديدة في الأسواق.
- ندرة الموارد يتطلب ترشيد إستخدامها.

الصفات المشتركة والصفات المختلفة للمنظمات

ان للمنظمات، عدد من الصفات والمعالم التي تشترك بهـا جميعـاً، أي أنهـا صـفات مـشتركة، كذلك فإن لها، أي المنظمات، صفات ومعالم أخرى تختلف فيها:

1. الصفات المشتركة للمنظمات common features of organizations :

والتي يمكن أن نوجزها من ما ينبغي أن يكون هنالـك، ولجميـع المـنظمات، تقـسيم واضـح المعالم للعمالة وللتخصصات الموجودة فيها، وان تعمل المنظمة، ضمن ترتيـب التخصـصات المتـوفرة فيها، في سلطات هرميةHierarchy، بحيث يكـون لكـل فـرد مـن يكـون مـسؤولاً عنـه، وإن سـلطته محددة ضمن أعـمال وواجبـات معرفـة لـه، وكـذلك الـسلطات والـصلاحيات، وأداء الأعـمال، كلهـا محددة ومقيدة بقواعد وقوانين وإجراءات عمل واضحة، تكوم معيارية.

ان هذه القوانين والقواعد هي التي تؤمن نظام لأحكام نزيه، وصناعة قـرارات شـاملة، تجعـل كـل فـرد يعامـل عـلى قـدم المـساواة، وتحـاول المنظمـة أن توظـف، وتشمل العاملين عـلى أسـس مـن الكفـاءة الفنيـة والمهنيـة، حـد أعـلى مـن الكفـاءة التنظيمية، حيث تكون المنظمة مكرسة إلى مبادئ وكفاءات أساسـها، حـد أعـلى مـن

الإنتاج باستخدام مدخلات محدودة، وايضاً تقاليد عمل معيارية، مـن حيـث القـوانين والتطبيقـات والإجراءات الدقيقة، والتي تمكـن المـنظمات مـن التعـايش مـع المواقـف غـير المتوقعـة، وسياسـات المنظمة، أو سياسات تنظيمية. وتشتمل على وجهات نظر متشعبة ومختلفة تقود إلى صراع سـياسي، ومنافسات، ومنازعات، وقد تظهر تغييرات تنظيمية معوقة، وثقافة المنظمة، أو تقاليد عمل، والتـي هي عبارة عن مجموعة من الافتراضات الأساسية A set of fundamental assumptions حول: ما هـي المنتجات التي ينبغي على المنظمة إنتاجها؟ وكيف؟ وأين ستقوم بإنتاجها؟ ولمن سينتجون؟

2. الصفات المختلفة (والفريدة) للمنظمات، والتي هي كالآتي:

- نوع المنظمة organizational type: هنالـك أنـواع تنظيميـة مختلفـة، حيـث تختلـف كـل منظمة في بنيتها وشكلها.

- البيئة environment: أي المنظمات وبيئتها المحيطة بها، حيـث يكـون للمـنظمات علاقـات تبادلية مع بيئاتها. فهـي، أي المـنظمات، منفتحـة ومعتمـدة بـشكل واسـع عـلى البيئـة الاجتماعيـة والمادية المحيطة بها.

- الأهـداف والـسلطات goals and power: حيـث تختلـف المـنظمات في أهـدافها الأساسـية ونوعية السلطات والصلاحيات المستخدمة لإنجاز الأهداف.

- القيادة leadership: تختلف طبيعة القيادة الإدارية بشكل كبير بين منظمة وأخرى، فبعض المنظمات ربما تكون أكثر انفتاحاً وديمقراطية، أو تكون أكثر تسلطية من الأخرى.

- الوظـائف tasks:تختلـف المـنظمات في الوظـائف التـي تؤديهـا The tasks they perform، فبعض المنظمات قد تؤدي بشكل رئيسي، وظائف وأعمال روتينية، بينما تؤدي منظمات أخرى، مثل المنظمات الاستشارية، أعمال ووظائف مبدعة، وغير روتينية.

- التكنولوجيا technology: تختلف المنظمات في التكنولوجيا التي تستخدمها.

- اختلاف المجموعات واستمراريتها، ويقصد بها هنا المجموعات ذات الاهتمام والمصالح.

خصائص المنظمات:

من اهم خصائص المنظمات ما يلي:

1- القادة على جميع المستويات يحبون التغيير:

يجب توافر قيادة لها رؤية وتؤمن برسالة المنظمة؛ فالرؤية والرسالة وباقي العناصر الأخرى لا تتم في فراغ، فلا بد من قائد، وليس مجرد مدير، يعلم على إقناع الناس من حوله بالرؤية والرسالة، حتى يستطيع الجميع احداث التغيير، وهو ليس مجرد مدير يحافظ على الأحوال القائمة، ولكنه قائد للتغيير، للتغيير الشامل، ولذلك فنحن نقول أنه قائد تحويلي وليس مجرد قائد تقليدي.

2- رؤية واحدة ورسالة مشتركة:

تحتل الرؤية والرسالة أولوية خاصة في المنظمة، فبدون الحلم الذي هو بمثابة القوة التحفيزية الكبرى للجميع يفقد التجديد الشامل أهم مقوماته، فكما سنرى فإن الرؤية والرسالة بمثابة (الأسمنت الانفعالي) للقيادات والعاملين.

3- استراتيجيات هجومية (محورها التميز التنافسي ورضا العملاء التام):

فإذا كانت هناك رؤية واضحة للجميع ورسالة واضحة للجميع (تعكس المبرر من وجود المنظمة)، وهناك قيادة قادرة على تعبئة الناس لهذه الرؤية والرسالة، فلابد من تكوين استراتيجية المنطمة تميل إلى أن تكون قوية أو هجومية يتم وضعها في ضوء ما يفعله أفضل المنافسين، حيث تكون استراتيجيات أفضل المنافسين بمثابة الأطار المرجعي للمقارنة.

4- قيم وقناعات الإنجاز (حضارة الإنجاز):

لابد من تكييف حضارة المنظمة، أي مجموعة القيم والقناعات المشتركة والموجهة للسلوك، للرؤية التي تتبناها المنظمة، والاستراتيجية الموضوعة، فقد أثبتت التجارب أن الأحلام والاستراتيجيات تنكسر على حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة في أي منظمة، ولذلك فلا بد من تكييف حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها.

5- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة (من خلال إعادة الهندسة):

لابد وأن تكون غاية في البساطة حيث تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية، ومن الضروري أن يتم وضع هذه النظم من خلال إعادة هندسة العمليات.

6- هيكل تنظيمي مدمج مرن وصلاحيات قرب التنفيذ:

لابد الهيكل التنظيمي في إلمنظمة أن يكون مدمجاً أي مفرطحاً، وذلك بالاقلال من المستويات الأدارية، هيكل يقل فيه عدد الموظفين الداعمين، ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح، هيكل تنظيمي ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ.

7- موارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز:

لا بد من توفير مهارة الموارد البشرية بالانتقاء وبالتدريب والتطوير وبالتحفيز.... إلخ، فبدون مهارة الموارد البشرية لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بالمستوي المرجو، وكما هو معروف فإن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية توفير هذه المهارة في أي منظمة.

المنظمات المتعلمة وخصائصها:

المنظمات تسعى لوضع الاسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات، ويتضمن هذا ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير

قدرات العاملين بالمنظمة، والتطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تـربط تعلم الافراد بسياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ان المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك رؤية جديدة في مجال العمـل الاداري تختلـف تماماً عن فلسفة المنظمات التقليدية، تؤكد على ضرورة تخليق، واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة الى جميع المستويات الادارية.

كما تمتلك اهدافا تنظيمية محددة تحتم مشاركة جميع العاملين في المخزون المعرفي الخـاص بها، والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الـزمن، وميـزة هـذه المنظمـة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفـسها مـن مـستوى معـين الى مـستوى افـضل في الاداء والنمـو والتميز.

خصائص المنظمات المتعلمة:

ان المنظمات تمتلك خصائص اساسية من بينها ما يلي:

1- اهتمامها الكبير بالتعليم الفـردي والجماعـي؛ لانـه وسـيلة اساسـية لتحقيـق رسـالتها وخططها الاستراتيجية.

2- يتـشرك جميـع العـاملين في التامـل والتفكـير المتواصـل في كيفيـة ضـمان اسـتمرارية التطوير، واعادة التطوير لقابلياتها وامكاناتها البشرية.

3- تبذل الكثير من الجهد من اجل تنظيم عملياتها المختلفة باسلوب يجعل مـن المهـام Tasksالمراد تاديتها فرصا للتعلم المستمر.

4- ان التعامل الداخلي بين الاقسام شبيه بالعلاقـات القائمـة مـع المـستهلكين والمـوردين تحكمة الفاعلية والتفاوض المتعاون.

5- تصمم الوظائف والادوار في الهيكل التنظيمي باساليب تمكن المنظمـة مـن التطـورفي الوقت الذي تتوفر لديها القدرة على الاستجابة، والتفاعل مع التغيرات البيئية.

6- يتم التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الاتصال المباشر مع الجمهور على اساس انها ادوات للرصد البيئي قادرة على تنمية الوعي والتفاعل الايجابي الى اقصى حد.

7- يتم تشجيع التعلم الداخلي في المنظمة بالنعاون والعمل المشترك، وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.

8- الاختلاف بين الافراد لايتم تشجيعه فقط، وانما ينظر اليه كشئ اساسي في تنشيط عملية التعلم والابداع.

الخصائص الشخصية للمنظمة:

تتعدد جوانب الشخصية بين مواطن الضعف والقوة وعلى الإنسان أن يطوع إمكانياته ليصل إلى الشخصية المنظمة مهما كانت قدراته، فهي مجموعة من الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات الاجتماعية لفرد بعينه وتميزه عن غيره، والشخصية المنظمة ضمن المحور الإيجابي الذي يسعى إليه الفرد ومن صفاتها :

- تفكر بموضوعية وتحدد السلبيات والإيجابيات.
- تهتم بالتخطيط والتنظيم كوسيلة لتحقي الأهداف ولا تبتعد عن الواقعية في العمل.
- ترتب الأولويات في كل شيء وحسب إمكانيات حياتها الشخصية، والموازنة بين الأشياء والمواقف مثل: الموازنة بين تحقيق الكسب السريع وضرورة العمل بضمير.
- تعتمد على التدوين في كل الأمور والشؤون وكل واجب و كل موعد وكل ما هو مطلوب للقيام بأدائه.
- لها القدرة على إدارة الوقت وتحديد المدة الزمنية المناسبة للانتهاء من الأعمال.

- متوازنة ومتوافقة في جميع جوانب حياتها ولا تهمل جانب على حساب جانب آخر.

بناء المظمات ومكوناته الأساسية

كما أن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذلك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسي.

وبالنظر إلى ما ورد من تعريفات حول مكونات البناء المؤسسي، نستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر البناء المؤسسي للمنظمات الخيرية، فيما يلي:

1- البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناءٌ تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل.

ويتضمن البناء التنظيمي، لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة.

بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيـدة للاسـتقلالية والحركـة الذاتيـة ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء، وتكمن أهمية البنـاء التنظيمـي، في كونـه أداة رئيـسة تـساعد الإدارة عـلى تنظـيم وتنـسيق جهـود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً.

وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعـل بـين الجهـود والأنشطة المختلفة في المنظمة، كما يساهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفـة، وذلك من خلال توزيع الموارد المادية والبشرية، بشكل أمثل.

2- الكفاءة المؤسسية:

وتعرف بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهـدافها بـشكل أمثل، وهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Efficiency)، فالفاعلية تعرف بأنها عمـل الأشياء الصحيحة،(Doing right things)، وأما الكفاءة فتعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد،(Doing things well) وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة المؤسسية، وتتضمن الكفـاءة المؤسـسية: فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات.

أما فاعلية التخطيط فتـشمل: وضـع الخطـط والأهـداف والاسـتراتيجيات لأنـشطة المنظمـة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيـه المـوارد المحـدودة، لتنفيـذ الأنـشطة الإستراتيجية للمنظمة، واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشمولها لكافة الفئات المستهدفة.

وأما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة المنظمة عـلى تنفيـذ الأنـشطة والـبرامج بدقـة وقـوة وكفـاءة، وامـتلاك نظـام تطبيقـي صـارم، مـع الأخـذ بعـين الاعتبـار المتغـيرات

المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.

أما فاعلية الرقابة والمتابعة، فتشمل: القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

أما فاعلية الاتصالات، فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات.

3- القيادة الفاعلة:

ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل.

والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع إستراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف.

والقيادة في مفهومها العام، لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية، هي تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحذ الهمم من أجل تحقيق تلك الرؤية.

ولابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساساً للمتغيرات المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة.

4- إدارة الموارد البشرية والمالية:

ان إدارة الموارد البشرية تعني، عملية توظيف، وقيادة العاملين، لتحقيق أهـداف المؤسـسة؛ فالتوظيف يشمل: استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني تهيئة الظـروف التـي تمكـن العـاملين مـن الأداء، ثـم تقـويم الأداء لتحديـد الاحتياجـات التدريبيـة والتطويريـة، ومكافـأة الأداء المتميـز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

والعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة؛ لأن قوة أي منظمة تستمد مـن قوة رجالها، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها، أو مواردها المالية، ولا سيما إذا وجـدت القـوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانات لتحقيق أهداف المنظمة الخيرية.

وتـشمل، تـوفر المعـايير الواضـحة في اختيـار المـوظفين، وفي قيـاس فـاعليتهم وكفـاءتهم، ومشاركتهم في اتخـاذ القـرارات والتعـاون مـع بعـضهم في الإدارات والأقـسام مـع الدقـة في تحديـد وتنفيذ برامج التدريب، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي في المنظمة.

وتأتي أهمية الموارد المالية، في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثانيـة بعـد أهميـة المـوارد البشرية؛ لأن العنصر البشري، هو الذي يسخر المال في أغراضه المختلفة.

وتشمل إدارة الموارد المالية، وجود خطة واضحة لتوفيرهـا وكفايتهـا في المنظمـة مـع وضـوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضـبط المـصروفات وإدارة ماليـة تؤكـد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية.

5- الكفاءة التسويقية:

ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة.

6- أنظمة وأساليب العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، وتتكون من:

أ- السياسات (Policies):

وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، ووضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

ب- القواعد والأساليب (Rules & methods):

وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

ففي حين يذكر كل إجراء الخطوات الإجرائية المسؤول عن تنفيذ كل منها، تضيف القواعد والأساليب تعليمات وتوجيهات، تحدد الوسائل والتقنيات المستخدمة لتسهيل العمل في ظرف معين، والقيود والحدود الموضوعة لهذا الاستخدام، ويمكن للقواعد والأساليب أن تتطور بتطور المنظمة دون أن يحصل أي تغير في السياسات، إلا أنها حتماً تتأثر بتطور هذه السياسات، وتنعكس حتماً على الإجراءات.

ج -الإجراءات (Procedures):

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، مع تسمية المسئول عن تنفيذ كل خطوة، ويجب ألا تخرج عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة.

د – الخطوات (Steps):

هي التي تمثل عملاً مسؤولاً، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسؤول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالاً لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة.

وظائف منظمات الأعمال

سوف يتم توضيح هذه الوظائف بالقدر الذي يعطي تصوراً عاماً عن كل وظيفة، وذلك في الفصول القادمة:

1- وظيفة التسويق.

2- وظيفة الإنتاج.

3- الوظيفة المالية.

4- وظيفة الموارد البشرية.

5- وظيفة الشراء.ووظيفة التخزين.

6- وظيفة العلاقات العامة.

7- وظيفة البحث والتطوير

8- وظيفة نظم المعلومات الادارية

التغيرات في بيئة الإدارة والأعمال:

تشمل انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات، وغزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منها، والانتقال من الاقتصاد المحلي أوالقومي إلى الاقتصاد العالمي، وربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة، وسيطرة النظام الرأسمالي وانحسار المد الاشتراكي أمامه، ونهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقاً جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم، وتغير في موازيين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم، وتحرير التجارة العالمية، وكثير من التحالفات بين الشركات العالمية المتنافسة.

التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات:

1- العولمة:

أي أن العالم أصبح كقرية صغيرة(تبادل ثقافي)، ومن أهم التحديات التي تواجه المديرين اليوم هو تطور حجم المنشآت المعددة الجنسيات.

ومن الصعوبة أن تتجاهل أي منشأة المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة وتحرير الأسواق، وتنامى حجم المنشآت

الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافيا داخل البلد الواحد ودوليا؛ مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً.

2- النوعية الإنتاجية:

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحديا للمديرين، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وداخل توجد عوامل تؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل المنشأة وخارجها.

3- أخلاقيات العمل في المسؤولية الاجتماعية:

يركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها.

4- التنوع في قوة العمل:

من التحديات المعاصرة أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً، وازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل، وازدادت الحاجة لتخصص الموارد الإنتاجية، والبشرية بتعقيد العمليات، وازداد العمر المتوقع للفرد العامل .

5- التغيير:

يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية /الاجتماعية /التكنولوجية أو غيرها من العناصر، وكان التغيير في السابق حالة استثنائية في إدارة المنشأة أن تواجهها أحياناً، أما التغير اليوم هو حالة طبيعية، وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة لها.

6- زيادة صلاحية العاملين:

يجب على المنشأة المعاصرة تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لتساعد العاملين في المنشأة، وللإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحية الرقابة للعاملين، ويتطلب من للقيام بالأعمال المختلفة.

الفصل الثاني

بيئة منظمات الأعمال

والمسؤولية الاجتماعية

الفصل الثاني

بيئة منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

مفهوم بيئة المنظمة:

هي جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة، والتي يحتمل ان تؤثر في المنظمـة ككـل او في اجزاء منها، او هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسـها، أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظـيم أو خارجـة، والمـؤثرة (أو التـى يحتمـل أن تـؤثر) عـلى فعاليـة وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة، أو لم يتم إدراكها على أنهـا تمثـل فرصـاً أو قيوداً.

نشأة وتطور فلسفة بيئة المنظمة

إن فلسفة أي منظمة من منظمات الأعمال، لا تظهر للوجود مرة واحدة بل تمـر بعـدد مـن المراحل منها:

1- مرحلة ظهور الأفكار والآراء:

تعد هذه المرحلة بداية صياغة الأفكار والمفاهيم بالشكل الذي يناسب الفلسفة في المنظمة.

2- مرحلة تجميع وتصنيف الأفكار:

تنطوي هذه المرحلة على تجميع وتصنيف الأفكار والمعارف وبلورتها على شكل مبادئ قابلة للتشغيل.

3- مرحلة مزج ومزاوجة المبادئ:

يكون توجه هذه المرحلة محاولة المزج ومزاوجة المبادئ ضمن إطـار فكـري واضـح ليـشكل نظرية للعمل في المنظمة.

4- تكوين هيكل معرفي:

يتمحور دورها حول تكوين هيكل معرفي متكامل يصبح مرشداً وموجها لأعمال صنع وإتخاذ القرارات وبحسب متطلبات الأعمال في المنظمة.

5- تنفيذ الفلسفة:

تهتم هذه المرحلة بتنفيذ الفلسفة, وتتولى إدارة القمة بإجراء الإتصالات, وإعتماد التعليمات والسياسات السائدة.

خصائص فلسفة بيئة المنظمة:

1- الشمولية:

ويقصد بها أن يكون الهيكل الفكري للفلسفة واسعاً ومضللاً ومنتشراً يغطي جميع أجزاء المنظمة دون إستثناء.

2- الإيجاز:

يجب أن تكون فلسفة المنظمة حاوية على الأفكار والمعارف ذات الصلة بتوجهات المنظمة، وبالقدر الذي يسمح لها بممارسة أعمال صنع وإتخاذ القرارات المناسبة .

3- الإنسجام:

يعني أن تكون الآراء والمعارف والأفكار التي تحتويها فلسفة المنظمة منسجمة مع بعضها البعض, ومتماسكة لتربط بين ما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية.

العناصر البيئية المختلفة التي تؤثر على سلوك المنظمة

ومن اهم هذه العناصر البيئية المختلفة التي تؤثر على سلوك المنظمة، وهي:

- الصناعة.
- المواد الاولية.
- الموارد البشرية.
- الموارد المالية.

- السوق.
- التقانة.
- الظروف الاقتصادية.
- الحكومة.
- الثقافة.

تصنيف بيئة المنظمة:

1- البيئة الجزئية - داخل المنظمة ومكوناتها العاملين والموارد والسياسات والخدمات.

2- البيئة الوسطية - تربط المنظمة بالبيئة الخارجية / الموردين والوكلاء.

3- البيئة الكلية - نظام ثقافي ونظام سياسي... الخ.

التقسيمات المختلفة لبيئة منظمات الاعمال

1- البيئة الكلية (البيئة العامة) Environment Classification :

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة، وتشمل:

أ. البيئة الطبيعية Physical Structure :

وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.

ب. البيئة الاقتصادية Econom ic Structure :

ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة، وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.

ج. البيئة التكنولوجية Technological Structure :

ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.

د. البيئة الاجتماعية Social Structure :

وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.

هـ البيئة الثقافية Cultural Structure :

وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع، وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.

و. الهيكل القانوني Legal Structure :

ويضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.

ز. الهيكل السياسي Political Structure :

ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولامركزية السلطة السياسية في المجتمع .

ح. الهيكل الديموغرافي Demographic Structure :

ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

ط. الهيكل التعليمي Educational Structure

ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

2- البيئة المرتبطة (بيئة العمل) Relevant Environment or Task Environment

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة، وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة، وتعرف أيضاً

بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها.

وهي تشمل المنافسين والمستهلكين وترتبط البيئة الخاصة بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً، كالعملاء والموردين والمنافسين والموردين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة.

مما دعى إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية Organizational set وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية Operating Environment وأحياناً ثالثة ببيئة العمل Task Environment، فهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها.

ويلاحظ أن هناك علاقات فيما بين البيئة الكلية والبيئة المرتبطة، وأن هناك تفاعلات تحدث بين التنظيم وأي عنصر في البيئة الكلية، وأن العنصر على حسب درجة تأثيره على التنظيم، فإنه يتحرك من البيئة الكلية إلى البيئة المرتبطة التي تختلف من منظمة إلى أخرى على حسب طبيعة منتجاتها، فنجد على سبيل المثال أن البيئة المرتبطة للمستشفى تختلف عن البيئة المرتبطة للمصنع.

ونظراً لديناميكية وتنوع عناصر البيئة المرتبطة فإن تحديدها يتطلب ما يلي:

أ- تصنيف المجموعات الرئيسية من العناصر في البيئة المرتبطة.

ب- تحديد الخصائص المميزة لعناصر البيئة المرتبطة.

ويلاحظ أن تحديد البيئة المرتبطة يتم من خلال تحديد المجال التنظيمي، والذي يعرف بأنه "تلك الأعمال أو الأنشطة التى يحددها التنظيم نفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة.

2- البيئة الداخلية Internal Environment :

ويشير للبيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التـي تعمـل داخـل التنظـيم ذاتـه مثـال أهـداف الشركة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملـة بها.

وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته، ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم المناخ التنظيمي، والذي يعـبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم، ومجموعة الـنظم المتبعـة والمأخوذ بها داخل التنظيم وتتضح العلاقة بين الثلاث بيئات السابقة.

انواع بيئة المنظمة

قسم اميري وترست البيئة التي يمكن ان تجابـه المنظمـة الى اربعـة انـواع بنـاء عـلى درجـة تعقيد البيئة، وهي:

1. البيئة العشوائية الهادئة: يـستخدم المـديرون الخطـأ والـصواب، الاسـلوب التجريبـي والتكتيكات الآنية.
2. البيئة المتجمعة الهادئة: الفرص والتهديدات متجمعة، لـذلك فـان وجـود سـتراتيجية أمر مهم، ويحاول المـديرون تحقيـق نتـائج مقبولـة مـن خـلال اخـذ الجيـد وتجنـب السيء.
3. البيئة الانعكاسية المضطربة: يحاول المـديرون اسـتخدام الـستراتيجية لاغتنـام الفـرص وتجنب التهديدات، كما يحاولون خداع منافسيهم بستراتيجية الربح والخسارة.
4. البيئة المضطربة: هنالك اعـتماد متبـادل عـال بـين عنـاصر البيئـة العامـة، وانشطة بحث وتطوير مكثفة، وذلك يقود الى مستويات عالية من التغيـير وعدم التاكد والمجهول، مما يجعل مـن الـصعب تـدبر الامـور، لـذا تكـون

استجابة المنظمة في ضرورة التعاون مع المنظمات المنافسة لتقليل المجهول وعدم الثقة.

مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة في المنظمة

اقترح ثومبسون خمس استجابات تنظيمية لمواجهة البيئة، اعتماداً على ادراك المنظمة للظروف التي ينبغي مجابهتها وللمتغيرات التي يمكن التحكم بها، وهذه الرسائل هي:

1. الانغلاق: تجاه البيئة ومحاولة عزل المنظمة عن التأثيرات البيئية وهو امر صعب جداً.
2. الحجز: تلجأ المنظمة الى الحجز اذ ان الغلق التام امر مستحيل، ويأتي الحجز لمنع التأثيرات البيئية الضارة من خلال وضع الحواجز حول الانساق الحيوية (اللب التقني)، مثل الاحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب.
3. التدريج: قد تلجأ المنظمة الى تخفيف التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة الى تدريج الاوليات، او تكثيف الانشطة الوقائية والتثقيفية.
4. التنبؤ: ان تتوقع وتتهيأ للمتغيرات البيئية التي لايمكن حجزها او تدريجها، فالمنظمة التي تنجح في توقعه مقدرا الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع جدولة عملياتها الانتاجية لتلائم المتوقع.
5. الترشيد: عند فشل جميع الستراتيجيات السابقة قد تلجأ المنظمة الى ترشيد عملياتها، وذلك يعني وضع اولويات لانجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الانشطة غير الضرورية.

المنظمات وتكنولوجيا نظم المعلومات:

نظم المعلومات (المحوسبة) والمنظمات تؤثران كل منهما على الآخر، وباتجاهات عدة، وضمن مفاهيم وأسس يمكن أن نوضحها بالآتي:

1. فنظم المعلومات ينبغي أن تتواءم وتنسجم مع المنظمة بغرض تزويدها بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها عدد من المجموعات المهمة في المنظمة.

2. من جانب آخر وفي نفس الوقت، ينبغي على المنظمة أن تكون واعية ومنفتحة على التأثيرات التي تحدثها نظم المعلومات، باتجاه وبغرض الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة التي تستخدمها نظم المعلومات وتستعين بها.

3. العلاقات المتداخلة بين تكنولوجيا المعلومات من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، هي معقدة جداً، وتتأثر بعدد كبير من العوامل الوسيطة، والمؤثرات، من بينها:

أ. إجراءات العمليات المعيارية المتبعة.

ب. سياسات المنظمة.

ج. ثقافة المنظمة المتأثرة بثقافة العاملين، ومحيطها الخارجي الذي تعمل في إطاره.

د. البيئة المحيطة بالمنظمة، وإمكاناتها وعلاقاتها المتداخلة، هي الأخرى، مع المنظمة.

هـ. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة، ومدى تأثيرها على استثمار الإمكانات المتطورة والمتسارعة لتكنولوجيا المعلومات.

و. في بعض الأحيان قد يكون للحظ دور أساس للنتائج المتوقعة.

4. وعي المديرون بان نظم المعلومات يمكنها أن تغير وتبدل من حياة المنظمة.

5. من جانب آخر، فلا يمكن تصميم نظم معلومات جديدة بنجاح، أو فهم طبيعة النظم القائمة من دون فهم المنظمة نفسها.

6. المديرون هم الذين يقررون ماهية طبيعة نظام المعلومات الذي سيبنون، وما هي الخطوات المطلوبة في هذا السبيل، وكيف سيتم ذلك.

خصائص بيئة المنظمات:

- ظاهرة العولمة فرضت على المنظمات اتفاقية الجودة والمنافسة.
- ديناميكية البيئة واضطرابها وتغيرات وتقلبات في شتى المجالات الاقتصادية والثقافية والتقنية.
- تزايد درجة عدم التأكد البيئي تغيرات غير متنبأ بها أو احتمالها.
- التنوع البيئي عدم تجانس واحتياجات الأطراف الخارجية.
- التعقيد الفني وتنوع البيئة تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية.
- تنوع القوى العاملة من حيث الثقافة والجنس والتعليم.
- الثورة المعلوماتية تدفق هائل وسريع للمعلومات الغزيرة.
- المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل مثل الفقر والبطالة والتخلف وتأهيل بعض ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الضغط المتزايدة في مجال ترشيد استخدام الموارد، واستغلالها لما فيه مصلحة الأجيال القادمة.
- القيود البيئية مثل تسعير المنتجات وقوانين العمالة.

دور المديرين في المنظمة:

- يلعب المديرون دوراً أساسياً في المنظمة، فمسؤولياتهم تتراوح بين صناعة القرارات، وإلى كتابة التقارير، وإلى حضور الاجتماعات، وحتى إلى تنظيم حفلات أعياد الميلاد للعاملين، ويمكننا أن نفهم وظائف المديرين وأدوارهم عن طريق تفحص النماذج الكلاسيكية والنماذج المعاصرة للسلوك الإداري، أو سلوك المديرين.

النموذج الكلاسيكي للإدارة:

وهو وصف تقليدي للإدارة، والذي يركـز عـلى الوظـائف الرسـمية في التخطـيط، والتنظـيم، والتنسيق، والتقرير، والسيطرة.

النماذج السلوكية:

- وصف الإدارة في هذا النـوع مـن النمـوذج معتمـد عـلى ومـستند إلى ملاحظـات العلـماء السلوكيين بما يقوم به المديرين فعلاً أثناء تأدية أعمالهم، فالدور الذي يقـوم بـه النمـوذج الـسلوكي للمديرين هو الأداء الفعلي actual behavior، ولـيس بالـضرورة الأداء النظـاميless systematic، فهـو غير رسمي بشكل أوسع؛ وأقل من الناحية التأملية، كذلك فهو أكثر باتجـاه التجـاوب مـع الأحـداث وردود الفعل، وليس بالضرورة أن يكون شديد التنظيم، وأكثر عبثية وطيشاً مما يبدو عليه النمـوذج الكلاسيكي.

- **الأدوار الإدارية:**

وهي التوقعات للأنشطة التي ينبغي أن يؤديها المـديرين في المنظمـة، وهـي تقـع في ثلاثـة أصناف: تداخل في الشخصية، يعتمد كثيراً على المعلومات، وصاحب قرار.

- **أدوار التداخلات الشخصية:**

هي تصنيف للأدوار الإدارية، حيث يقـوم المـديرون بتأديـة دور الـرؤوس الإداريـة والقـادة للمنظمة، وخاصة عندما يمثلون منظمتهم في العالم الخارجي، ويؤدون واجبات رمزيـة، مثـل تقـديم الجوائز للعاملين، كذلك فهم يلعبون دوراً في محاولـة التـشجيع، وتقـديم المـشورة، ودعـم العـاملين بمعيته، إضافة إلى لعب دور الارتباط والتواصل بين الفريق الإداري.

- **المديرون بالمعلومات:**

أما المـديرين الـذين يعتمـدون ويركـزون عـلى المعلومـات في تعـاملهم الإداري، فيعتـبرون العصب المركزي للمنظمة، فهم يستلمون المعلومات المهمة والأساسية والمحدثة، ومن ثـم يوزعونهـا على العاملين الذين يحتاجون إلى مراجعتها والإطلاع عليها، فهم الناطقون باسم المنظمة.

- **مديرون أصحاب قرار:**

فهم الذين يصنعون القرارات، ولهم دور كبير في إيجاد أنشطة جديدة للعاملين، وهم الذين يتعاملون مع مختلف أنواع الخلل والاضـطرابات التـي تحـدث في المنظمـة، وهـم الـذين يحـددون الموارد المطلوبة للعاملين الذين يحتاجونها، ويتفاوضون على النزاعات، ويتوسطون بـين المجموعـات المتنازعة في المنظمة.

مراحل الإدارة الاستراتيجية في المنظمة:

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

أولاً: مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيـضًا مرحلـة التخطـيط الاسـتراتيجي، وتهـتم مرحلـة التـصميم بوضـع رسـالة المنظمة وتقيم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلـة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واسـتراتيجيات الوحـدات الاسـتراتيجية، والاسـتراتيجيات الوظيفة.

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختبـار أفضل البدائل في كـل خطـوة مـن خطواتهـا، وتنبغـي أن تمـارس بـأعلى درجـة مـن الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحـدد لفـترة طويلـة نـوع النـشاط

الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانيًا: مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية، وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة، تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

ثالثًا: مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية، وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية، أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

المسؤولية الإجتماعية في منظمات الاعمال:

تعد المسؤولية الإجتماعية في منظمات الاعمال من المتغيرات الأساسية الواجب مراعاتها عند صياغة فلسفة المنظمة, ويتم تحديد أبعاد هذه المسؤولية من خلال دراسة وتحليل رسالة المنظمة ومكونات كتل بيئتها الخارجية بغية إحداث التوازن المقبول بينهما, وذلك أن المسؤولية الإجتماعية هي تعهد وإلتزام إدارة المنظمة لتطلعات وأهداف المجتمع بأفراده ومنظماته، وقد تأخذ المسؤولية الإجتماعية لمنظمة الأعمال التوجهات التالية:

- التوجه نحو تدريب أفراد المنظمة والعناية بهم.
- استثمار وتطوير الخبرات المختلفة لجميع العاملين في المنظمة مهما إختلفت توجهاتهم.
- الحرص والعناية في إشباع تطلعات القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- المساهمة في الأنشطة ذات النفع العام.

ولا بد أن تمس المسؤولية الإجتماعية جميع الجهات القريبة أو البعيدة في المنظمة دون إقتصارها على فئة أو جهة دون أخرى .

ثقافة المنظمة:

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات الإدارة، ذلك أن الثقافة المنظمة تعتبر من أهم المحددات لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة، وتركيزها على القيم والمفاهيم والمبادئ التي تدفع العاملين بها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتجديد والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحقيق مزايا تنافسية والاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة، وتبين الحالات والمواقف على أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند

إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها، وفي علاقتها مع البيئة الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة.

مفهوم الثقافة:

يقصد بالثقافة ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قرارات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.

ويعرف كذلك بأنها: مجموعة القيم، الأفكار والاتجاهات والرموز المعبرة والتي تتوارث من جيل لجيل وتعطي قواعد اتصال اجتماعي.

مفهوم ثقافة المنظمة

هناك العديد من التعاريف التي أطلقت على ثقافة المنظمة نذكر فيها: الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

ويعرف على أنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وع الأفراد ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

خصائص ثقافة المنظمة ووظائفها:

أولاً: خصائص ثقافة المنظمة:

تتصف ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص، يجب مراعاتها في أي قرار أو سلوك داخل المنظمة نوجز أهمها فيما يلي:

1- لثقافة نظام مركب، تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها، في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل ثلاثة عناصر هي:

- الجانب المعنوي: (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).

- الجانب السلوكي: (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة).

- الجانب المادي: (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة).

2- الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلاً متكاملاً وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأي تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

3- الثقافة نظام تراكمي ومستمر: حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

4- الثقافة يكتسب متغير ومتطور فاستمراريتها لا يعني توريثها وتناقلها عبر الأجيال في شكلها الخام، بل هي في تغير وتطر ومستمرين.

5- الثقافة لها خاصية التكيف: فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنطقة.

ثانياً: وظائف ثقافة المنظمة:

تؤدي ثقافة المنظمة العديد من الوظائف التي نذكر فيها:

- توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.

- تساعد الثقافة في إيجاد الالتزام بين العاملين بشيء أكثر أهميته من أنفسهم.

- تدعم الثقافة استقرار المنشأة كنظام اجتماعي.

- تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستغاثة به لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة وأيضاً استخدامه كمرشد للسلوك الملائم.

العوامل المحدد لثقافة منظمات الاعمال

تتحدد ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل التي نذكر منها:

- صفات الأفراد الشخصية وما يحملونه من أفكار وقيم واهتمامات ودوافع.

- الخصائص الوظيفية ومدى تلاؤمها مع شخصية الفرد، حيث أن كل فرد يذهب إلى المنظمة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.

- مجموعة المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم، مما ينعكس على سلوكاتهم داخل التنظيم.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من طرق تفكير وأساليب تعامل بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد.

ومن هذا كله يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى ما يلي:

- خصائص الفرد.

- علاقة الفرد بالبيئة.

- أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.

- علاقة الفرد بالمنظمة.

- الأنشطة التي يمارسها الفرد.

- اتصالات الفرد وعلاقاته مع الآخرين.

- ثقافة المجتمع وانعكاساته على ثقافة المنظمة..

تأثير ثقافة المنظمة على العاملين فيها وبعض الممارسات الإدارية

1- تأثير ثقافة المنظمة على العاملين فيها:

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة وكذلك العاملين بها نذكر منها:

- توجهات المنظمة والعاملين بها: التوجهات هي الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة، أو قد تكون عكس ذلك، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها.

- قوة الثقافة: تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها في العاملين بها، فالعديد من المنظمات تمتلك قوة إرغام على أعضائها (المؤسسة العسكرية مثلاً) إلا أن هناك منظمات تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

- الالتزام: نعني بالالتزام إلى مدى استعداد أعضاء المنظمة لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم لها ولتحقيق أهدافها، أي أن الثقافة تخلق الظروف التي تؤدي بالأفراد الالتزام بأهداف المنظمة، ويمكن لثقافة المنظمة أن تساعد في زيادة الالتزام من خلال ما يلي:

- تكريس رسالة المنظمة وتدعيم القيم المؤدية إلى تحقيقها.

- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة، وتؤدي إلى فرجات معتبرة من شأنها أن تزيد من القيمة المالية كأن تعمل على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

- أن تكون ثقافة المنظمة مقتصرة على المنظمة وحدها لا أن تكون شائعة بين المنظمات المنافسة داخل نفس النشاط، فما من شأنه أن يخلق تنافسا للمنظمة.

- غرس قيمة المنظمة في نفوس أعضائها.

2- تأثير ثقافة المنظمة على بعض الممارسات الإدارية:

كما لثقافة المنظمة تأثير على العاملين كذلك لها تأثير على بعض الممارسات الإدارية كالقيادة، التدريب، الاختيار والتوظيف.

أولاً: تأثير ثقافة المنظمة على عامليتي الاختيار والتوظيف:

تعتبر عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن عملية إدخال أشخاص من خارج المنظمة لهم ثقافات مختلفة عن ثقافة المنظمة، ومنه وجب على هذه الإدارة اختيار الأفراد والذين تتوافق ثقافاتهم مع ثقافة المنظمة، أي يحملون قدرات ومعارف وقيم من شأنها أن تضمن نجاح وفعالية المنظمة.

ثانياً: تأثير ثقافة المنظمة على التدريب:

تعتبر عملية التدريب من العمليات أو الممارسات للنهوض بأداء المنظمة وتحسينه، لذا وجب احترام الثقافة المنظمة أثناء إعداد البرامج التدريبية، وكذا الممارسات، من أهم جوانب هذه الثقافة نجد: العادة والعرف اللذين تتبعهما المنظمة فيما يتعلق بالتدريب، فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع التدريب ستكون أنشطتها التدريبية بها مستمرة أكثرمن المنظمات التي لا تؤمن بالتدريب.

ثالثاً: تأثير ثقافة المنظمة على نمط القيادة في المنظمة:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا التقاليد، القيم، السلوكات التي ينشئها الأفراد داخل المنظمة وتكون أسباباً لتعارفهم وانفعالاتهم لا رؤساء ومرؤوسين، وبما أن القيادة هي، فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم كحماس وثقة، فإن النمط القيادي الذي تصطبغ به عملية القيادة ما هو إلا انعكاس لثقافة التعامل السائدة فيها.

3- قوة وضعف ثقافة المنظمة:

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها، فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

أما الثقافة الضعيفة التي لا يتم اعتناقها بقـوة أعـضاء المنظمـة ولا تحظـى بالثقـة والقبـول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العـاملين سـيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

السياسة في منظمات الأعمال:

تعتبر السياسة إحدى المفاهيم الإدارية التي تتضمن على إرشـاد متخـذي القـرار في المنظمـة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي أداة إرشادية عامة لمتخذي القرار في شتى المـستويات التنظيميـة، وهـي كـذلك تحكـم وتقيـد سـلوكيات أعـضاء المنظمة وتعمل على انسجامها وجعلها متشابهة نسبيا.

مفهوم السياسة

هناك العديد من التعاريف لمصطلح السياسة نذكر منها:

السياسة تمثل قواعد إرشادية للتفكـير واتخـاذ القـرارات بمـا لا يتعـارض والأهـداف النهائيـة للخطة.

ويعرفها Anosoff بأنها مجموعة القواعد والأسس التي تضعها القيادة الإدارية لتوجيه فكـر المنظمة وأعمال العاملين بها، وقد نـرى في مـصطلح الـسياسة فكريـة كليـة باعتبارهـا نظـام الإدارة المختار الذي يجسده أحد نظم الإدارة، ويساعد على توضيح وتحديد الرؤية وهوية المنظمة، ويمكن من إدراك وفهم المشاكل واستيعاب بنية المنظمة بشكل عام.

ويقصد بالسياسة أيضاً تلك الخطوط العريضة والعامة التي ترشد عملية التنفيذ أو التطبيق للاستراتيجية المختارة.

وتعـرف كـذلك بأنهـا: توجيهـات وإرشـادات تـضعها الإدارة العليـا بمـا يـساهم في تحقيـق الأهداف، وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام.

خصائص السياسة

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها سياسات الأعمال منها:

- أن السياسة أداة لتوجيه الأعمال داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف والغايات والنهايـات المنشودة للمنظمة.

- تحديد سلوكيات الأفراد بتوضيح السبل، والمناهج لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة.

- تساعد القائمين على شؤون المنظمة برسم سلوكيات ثابتة ومنظمـة ومتينـة تجعلهـا قـادرة على النمو.

- أن تكون السياسة مرنة التطبيق قدر الإمكان.

- أن تكون السياسة مكتوبة وبشكل واضح لجميع المهتمين بنشاطات المنظمة.

- يجب أن يتم شرح وتوضيح السياسات وإيـضاحها باسـتمرار وذلـك لجعلهـا متمـشية مـع ظروف البيئة التي تعيش بها المنظمة.

- ألا تختلط سياسية العمل بإجراءات العمل ذلك أن الإجراءات تنبثق عن السياسة، وكلاهما يعمل على دفع الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة.

تصنيفات السياسة:

ليس من الممكن اعتماد تصنيف معين لسياسات العمل لكـل أنـواع المـنظمات؛ لأن أسلوب التصنيف قد يتأثر بالأهـداف الأساسـية للمنظمـة والتكنولوجيـة الـسائدة ونوعية عناصر البيئة، فقـد تكـون سياسـة العمـل هـدفاً قائمـاً بحـد ذاتـه (المـنظمات

البيروقراطية)، وقد تكون وسيلة لتحقيق هدف وصولاً إلى غاية، وعليه فإن تصنيف السياسة يكون بشكل يتلاءم مع أهدافها وتكنولوجيتها وبيئتها الخارجية، ويمكن فيما يلي عرض أهم التصنيفات الممكنة لسياسة العمل في المنظمات.

تصنيف السياسة حسب مصدر

تنشأ سياسة العمل من عدة مصادر منها:

أولاً: السياسة التقليديةTraditimal policy)):

بعض المنظمات تعتمد على سياسات تقليدية ومعروفة مسبقاً، ولا تكون مجبرة على استعمال سياسات جديدة، وقد تصبح هذه السياسة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتاريخها بسبب تأثيرها على قيادة المنظمة، ومن ثم على قوتها وكفاءتها.

ثانياً: السياسة القسرية :(Fiat policy)

منشأ السياسة القسرية هو رأي فردي يفرض على المنظمة اعتباطاً، فهي تمنح واضعيها حرية التصرف تجاه المنظمة، وتمنع الآخرين من هذه الحرية في التصرف في الوقت الذي تتطلب منهم المنظمة القيام بالأعمال وإدارة النشاط الخاص بها، مما يمكن حالة ن عدم الرضا بين المرؤوسين والعاملين في المستويات الدنيا، مما يتسبب في إحداث فجوة بين التوجه نحو الأهداف المنشودة وبين أسلوب تنفيذ الخطط.

ثالثاً: السياسة التفضيلية:

تحوي السياسة التفضيلية المرشدات والتوجيهات والطرق الأساسية التي تجعلها الأفضل في نظر الإدارة العليا للمنظمة كسياسة عمل لقيادة عملياته.

مراجع الباب الاول

1) قنـديلجي، عـامر، الجنـابي،علاء الـدين، (2000). نظـم المعلومـات: المـنظمات والادارة الاستراتيجية، الاردن.

2) جوده، محفوظ، وآخرون، (2004). منظمات الأعـمال- المفـاهيم والوظـائف، (ط1). دار وائل للنشروالتوزيع. الاردن.

3) العلي، سليمان بن علي، (2001). تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، مـن إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل. أمريكا.

4) الصباب، أحمد عبد اللـه، وآخرون، (2003). أساسيات الإدارة الحديثة، (ط2). جدة.

5) محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان، إدارة الأعمال الدولية، (ط1). دار المناهج للنـشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.

6) الكردي، أحمد، (2010). الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال. منتدى شباب الوطن.

7) أحمد ماهر، (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة.

8) Pedler, M.J., Boydell, T., Burgoyne, J.C.,(1991), The Learning Company, McGraw-Hill, London.

9) Camall, and Mazwell,)1999).Management prixiples and policy, prentice and policy, prentice –Hau,.

10) omdoum.1talk.net/t141-topic

11) moslim.3oloum.org/t335-topic

12) www.code.ps/vb/showthread.php

13) Drucker , peter , (1998). manger a new pravdigms, forbes lobal Business&finace.USA.

14) Richard Daft, Organizational Behavior, South Wester Publishing. USA, 2001.

15) www.hrdiscussion.com/hr11655.html

الباب الثاني

النظريات والأساليب الادارية

الفصل الثالث

مفهوم الادارة ووظائفها

وتطور الفكر الإداري

الفصل الثالث

مفهوم الادارة ووظائفها وتطور الفكر الإداري

مفهوم الإدارة

هي النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق رقابة أعمال الأخرين لتحقيق هدف معين.

او هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة، وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

مستويات الإدارة

إن المنظمة تتكون من مجموعة أفراد لا يتساوون في السلطات والمسؤوليات، ولذلك تنقسم الإدارة إلى عدة مستويات:

1- مستوي الادارة العليا.

2 - مستوي الادارة الوسطي.

3 - مستوي الإدارة الدنيا، التنفيذية.

وتختلف هذه المسؤوليات من حيث نطاق العمل (حجم العمل - حجم المستويات - السلطات الممنوحة).

1 - الإدارة العليا:

وهي تتعامل علي مستوي المشروع كوحدة متكاملة وتهتم بتحديد الأهداف العامة، ورسم السياسات الشاملة، ووضع الخطط والبرامج ذات الأمل الطويل (إستراتيجية طويلة الأمل)، توجيه الأنشطة الأساسية للمشروع، وإعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطي، والمتابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع، وتحقيق الاتصال بين المشروع والبيئة المحيطة.

2- الإدارة الوسطي:

تقوم الإدارة الوسـطي بترجمـة الأهـداف العامـة والـسياسات المحـدودة مـن الإدارة العليـا، وخطط وبرامج عمل قصيرة الأجل:

- تغذية الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الخاصة بالنشاط.

- تقوم بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية ومشق الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المحددة.

- تقوم الإدارة الوسطي بالربط بين المستوي الأعلي والمستوي الأدني للإدارة.

3- الإدارة الدنيا (التنفيذية):

في هذا المستوي الإداري تكون درجة التخصص المهنـي بـين أفـراد الإدارة عـلى درجـة عاليـة منهم الفنيين الغانيين بالتنفيذ فعلاً.

هل الإدارة علم أم فن:

نبدأ نجيب على هذا السؤال، يجب أن نعرف العلم والفن:

العلم: هو مجموعة منظمة من المعارف والقواعد والنظريات التـي تـم التواصـل إليهـا عـن طريق التجارب والتحري.

الفن: هي محاولة إستخدام المهارة البشرية عند تطبيق المبادئ والنظريات العلمية.

نلاحظ أن الإدارة في بدايتها كانت أقرب إلى الفن منها إلي العلم ولاكن مـع التطـور الفكـري والإداري أصبحت الأن الإدارة تدرس وفقاً لأساليب كميـة، وفي بعـض الأحيـان رياضـية لـذلك يمكـن إعتبار الإدارة في الوقت الحاضر أقرب إلى العلم منها إلى الفن لذلك يمكن القول أن الإدارة هـي علـم وفن في ذات الوقت فهي علم حيث أنها تدرس في صورة نظريات وقواعد عامة.

وفن حيث أن تطبيق القواعد تختلف من شخص إلي أخر حسب فن وذوق المستخدم لهـذه النظريات.

الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- **الإدارة العامة:** هي الإدارة التي ستهدف المشاريع التي تهدف إلى تنفيذ السياسات العامـة للدولة.

- **إدارة الأعمال**: هي الفرع الخاص بإدارة المشاريع الصناعية والجارية في لقطاع الخاص.

الفرق بينهما يتمثل في الأتي:

1 - القوة المؤثرة في المؤسسات العامة سياسية بـين القـوة المـؤثرة عـلي المؤسـسات الخاصـة إقتصادية.

2 - تعمل المشاريع العامة في ظل ظروف إحتكارية بيناً تعمل المشاريع الخاصة في جـو مـن التنافس (منافسة).

3 - يعمل الموظف الحكومي في تأدية واجبة مدفوعاً بروح الخدمـة العامـة لتقـديم خدمـة للمواطنين وليس بغرض تحقيق الربح.

4 - الإدارة العامة ترتكز علي قاعدة المسئولية العامة حيث أنهـم مـسئولون عـن تـصرفاتهم تجاه الجمهور أما إدارة الأعمال فترتكز المسئولية علي أصحاب المشروع في الدرجة الأولي.

تطور الفكر الإداري:

والمقصود بعملية التطور الدارس المختلفة في دراسة علم الإدارة، وهي:

1 - مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تيلور):

وفيها قام تيلور بتحليل ودراسة نظام الحركة والوقت لمعرفة المـدة الزمنيـة التـي يـستغرقها كل عمل بغرض التخلف من الحركات غير الضرورية والإبقاء علي الحركـات اللازمـة للعمـل وقيـاس الوقت اللازم لة.

أساسيات هذه المدرسة:

أ - تعريف طبيعة لعمل وتقسيمه إلي أجزاء وتخصيص العمل.

ب - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

جـ - تدريب العامل لرفع كفاءته الإنتاجية.

د - وضع مستوي معياري يبين كفاءة كل عامل.

هـ - وضع مكافأة مادية لكل من يتجاوز المستوي المعياري.

عيوب الأسلوب العملي:

- الإدارة تنظر إلي العامل وكأنة آلة.

- تقسيم العمل وتخصيصه أدي إلي سهولة العمل والملل منة.

- عدم الانسجام بين العامل والإدارة.

2 - مدرسة النظرية الإدارية: (هنري فيول):

ويعتبر هنري فيول أبو الإدارة الحديثة، حيث قام بتقسيم الوظائف المختلفة المنظمة إلى ستة وظائف فرعية هي:

- أنشطة فنية: إنتاج وتصنيع.

- أنشطة تجارية: بيع - شراء - تبادل.

- أنشطة مالية: التحويل والقروض.

- أنشطة تأمينية: الحفاظ على الممتلكات والأفراد.

- أنشطة محاسبية: الجرد وإعداد القوائم المالية.

- أنشطة إدارية: التخطيط - التنظيم - توجيه - رقابة - تنسيق.

وتقوم فلسفة هذه المدرسة على اعتبار أن:

أ - وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان أو مكان.

ب - أن مبادئ الإدارة تطبق علي جميع أنواع المنظمات سواء كانت قطاع عام أو خاص، وكذلك على جميع المستويات الإدارية.

3 - مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو):

وجدنا أن المدرسة العلمية والإدارية لم تهتم بالعامل وبالجوانب النفسية والإجتماعيه لة، لذا ركز مايو على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين، حيث أن لها دور كبير في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وكانت نظرة مايو إلى المنظمة على أنها نظام اجتماعي يقوم بإنتاج سلعة أو خدمة مع توزيع الرضا بين أعضائه.

4 - المدرسة السلوكية في الإدارة:

تفترض هذه المدرسة أن السلوك الإنساني سلوك هادف، وأن مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة.

وقد ركزت هذه النظرية على:

أ - يتم استجابة الفرد للإدارة عندما تحقق حاجاته الإجتماعية والاقتصادية.

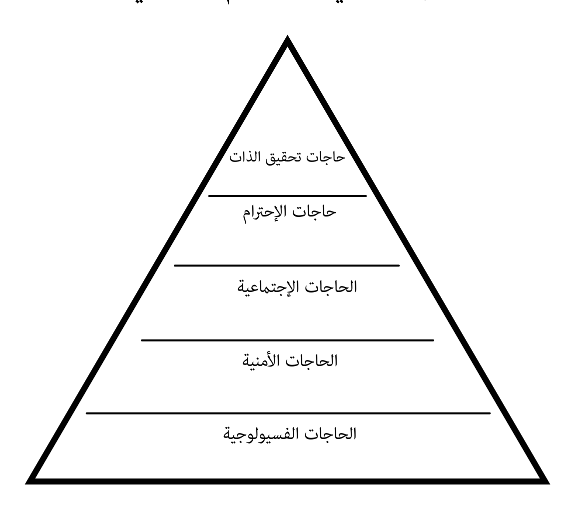
ب - النظر إلي المنظمة علي أنها وحدة اجتماعيه وليست إقتصادية فقط.

جـ - الإهتمام بالجانب الإنساني للعامل.

وقد ظهرت في هذه المدرسة عدة نظريات منها:

1- ابراهام ماسلو، ونظرية الحاجات الإنسانية.

يقول ماسلو أن الإنسان دائم الحاجة فهو يشبع حاجه تم تظهر لة حاجة أخري يسعي وراء إشباعها، وقد رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرم تصاعدي.



هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

2- دوبلاس ماكريجو، نظرية y/X :

أولاً: نظرية (X) النظرية التقليدية، والتي تنص على:

- الإنسان العادي لديه كراهية فطريه للعمل ويحاول تجنبه.

- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط إلى الأمن ولاستقرار.

- الإنسان العادي يفتقد المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

لذلك يجب إن يجبر اغلب الناس على العمل، كما يجب مراقبتهم وتوجيههم من اجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.

ثانياً: نظرية (y) العلاقات الانسانيه، والتي تنص على:

- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة متى ماتوفرت الظروف المناسبة.

- تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد إلى العمل بمعني إرادته.

- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية.

- الإنسان طموح بطبيعته كما انه قادراً على الإبداع والابتكار وركوب الخاطر.

3- هيرز برج والنظرية ذات العنصرية:

تقول هذه النظرية إن الشعور بالرضا عن العمل يتولد منه عوامل تسمى العوامل الدافعة (الإعتراف بالمسؤولية - فرص ترقي - شعور بالإنجاز)، كما تقول النظرية إن الشعور بعدم الرضا يتولد من غياب عوامل تسمى (العوامل الواقية أو عوامل الصيانة).

4 - مدخل النظم:

حيث آن مفهوم النظم هو أساس التفكير في العمل الإداري، فهو يضع إطار كامل للتعرف علي العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشاة، وهو يساعد الإدارة على التعرف على مدى التعقيد في هذه العوامل وفي الظروف البيئية المحيطة مما

يجعل الإدارة على وعي بمدى صعوبة العمل الإداري، ومن ثم بذل الجهود لمواجهة الموقف.

5 - الدخل الوقفي:

وتقوم على تشجيع المديرين علي تحليل وفهم الفروق بين المواقف المختلفة وإختيار أنسب الحلول لها.

وظائف الإدارة الرئيسية

تنقسم وظائف الإدارة الرئيسية إلى أربع وظائف هامة:

1 - التخطيط.

2 - التنظيم.

3 – التوجيه.

4 - الرقابة.

أولاً: التخطيط:

وهو التنبؤ بما سيكون علية المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل.

ان مسؤولية التخطيط يصب الجزء من عملية التخطيط على عائق الإدارة العليا مع مشاركة من بعض المرؤوسين.

ومن مزايا التخطيط بمشاركة لمرؤوسين:

أ - إحساس المرؤوس بأهمية ودورة وقيمته مما يرتفع من روحه المعنوية.

ب - الوصول إلي خطط أكثر موضوعية وقدرة على تحقيق أهداف المنشأة.

جـ - خفض الكثير من الجهد والوقت والتكلفة.

د - جعل الخطط أكثر مرونة.

الإطار الزمني للتخطيط

أ - الخطة طويلة الأجل:

المدة من 3 إلي 10 سنوات، ويحدد في الخطة طويلة الأجل فلسفة منشأة وأهدافها.

المميزات:

- خطط ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا.

- تتميز بالمرونة.

- تعتبر إطار عام لتوجيه القرارات في المنشأة.

ب - الخطة متوسطة الأجل:

المدة تبدأ من 1 سنة إلى 3 سنوات، ويتم دفعها لتغطية النشاط الرئيسي في المنشأة، كالإنتاج والخدمات، وذلك لضمان الاستخدام الأمثل في ضوء الأهداف والسياسات الموضوعة (يتم وضعها على مستوى الإدارة الوسطى)، وتتميز بالثبات مع الخطة طويلة الأجل.

جـ - الخطة قصيرة الأجل:

وهي خطة أما أسبوعية أو شهرية، ويتم التخطيط فيها على مستوي الإدارة الدنيا.

تتعلق بالأعمال التنفيذية في المنظمة.

أنواع التخطيط

1 - التخطيط لأداء جديد بمعني إنشاء مشروع أو قسم أو عمل جديد يحتاج إلي تخطيط.

2 - التخطيط للتطوير أو التحسن:

وهنا يكون عملية التخطيط من أجل تطوير نشاط قائم ومحاولة رفع كفاءته بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

3 - التخطيط لحل المشاكل:

التخطيط في هذه الحالة يكون لحل مشكلة معينة حدثت وأدت إلى ضعف العملية الإنتاجية، فيؤدي دور التخطيط لحل هذه المشكلة بشكل يجعلها لا تحدث مسبقاً.

4 - تخطيط العمليات المتكررة:

ويتعلق هذا النوع من التخطيط بالعمليات التي تتكرر دون تعديل في خطها، مثل الميزانية والأعمال اليومية المتكررة.

عناصر التخطيط

1 - الأهداف:

وتنقسم إلى قسمين:

أ - الأهداف البعيدة:

وهي الأهداف التي تريد المنظمة أن تحصل عليها في الأمد البعيد ويشترط في الأهداف البعيدة أن تكون راقية، وتثير اهتمام العاملين، وممكنة التحقيق، وعدم وجود تعارض بينها إذا تعددت الأهداف.

ب - الأهداف القريبة:

وهي الأهداف التي تريد المنظمة أن تحصل عليها في الأمد القريب، والأهداف القريبة يجب أن تكون:

- بسيطة - مفهومة- واقعية - عدم التعارض مع بعضها إقتصادية في الموارد.

2- التنبؤ بالأحداث المستقبلية:

يعتمد التخطيط علي التنبؤ بالمستقبل بناءاً على مبيعات العام الماضي وعملية التنبؤ بالمبيعات تتم بأخذ مبيعات العام الماضي مع إضافة سنة نمو طبيعية وفقاً لتقدير السوق، وتلعب إحساس وخبرة الإدارة دور كبير في عملية التنبؤ.

3 - السياسات:

ويقـصد بهـا المبـادئ والمفـاهيم التـي يـصفها المخططـون ويـسترشد بهـا المنفـذون وتهـم السياسات في وضع الخطط الفرعية.

ومن أنواع السياسات:

أ - السياسة الأساسية:

وهي التي تكون منصوص عليها في النظام الأساسي للمنشأة.

ب - السياسة العامة:

وهي التي تصفها الإدارة العليا للمنشأة، وتدور حول السياسة الأساسية

جـ - السياسة التفصيلية:

وهي السياسة التشغيلية التي توضع لكي تلتزم بها الوحدات الإدارية.

د - السياسة الضمنية :

وهي سياسات غير مكتوبة ولكنها تكون بمثابة العرف الذي يجري بة العمل.

4 - البرامج :

وهي عبارة عن خطط صغيرة محـدودة النظـام تنبثـق مـن الخطـة العامـة، ويخـصص كـل برنامج منها لعمل معين.

5 - الإجراءات:

هي الأعمال التفصيلية الرتيبة التي تسير في طريق ثابت (روتين).

خطوات وضع الإجراءات:

أ - تحديد إسم العملية.

ب - تحليل الأعمال إلي جزئيات صغيرة.

جـ - ترتيب الأعمال.

د - تصميم المستندات والنماذج المستخدمة.

هـ - توزيع الأعمال عدد معين من العاملين.

6 - الوسائل والأدوات اللازمة للخطة:

يتم تحديد الوسائل والأدوات علي أساس العمليات التي ينبغي إنجازها، وبالتالي يتم حصر الإحتياجات.

7 - الموازنة التخطيطية:

وهي تعرف بالميزانية التقديرية، وهي ترجمة رقمية للخطة المستقبلية، حيث يتم وضع أرقام للموارد والنتائج التي تسفر عنها الخطة.

أ - الموازنة العينية:

وهي تقدير كمي عن السلع والخدمات التي سوف تنتجها المنشأة، وكما تشمل تقدير كمي عن المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية.

ب - الموازنة المالية:

وهي ترجمة قيمية للموازنة العينية، حيت تعبر عن الموازنة العينية بقيم نقدية.

جـ - الموازنة المالية:

وتشمل تقدير القبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة الخطة، ويكون الفرق بين القبوضات والمدفوعات هو فائض أو عجز نقدي.

الخطوات العملية للتخطيط:

الخطوة الأولى: التعرف علي المشكلة

وفيها يتم الإحساس بوجود مشكلة ثم جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والتعرف على أسباب وجودها.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف:

وفيها يتم تحديد ما يريد المدير أن يحققه.

الخطوة الثالثة: تحليل المشكلة:

وفيها يتم التعرف علي الظروف المحيطة بالمشكلة حتي يمكن التعرف على الأسباب الحقيقية لها.

الخطوة الرابعة: تقرير أفضل الحلول:

حيث يحد المدير مجموعة من الحلول البديلة والتي تصلح لحل المشكلة، ثم إختيار أفضلها للتغلب على المشكلة.

الخطوة الخامسة: وضع برنامج للتحرك وبرامج بديلة مع تحديد المواعيد:

وهنا يقوم المدير بتطور حركته بناءاً علة تحليل المشكلة أو تغيير الأداء ببرنـامج جديـد مـع وضع خطط بديله في حالة تعثر البرنامج الأول.

الخطوة السادسة: التوضيحات والتوقعات:

ويجب على المدير أن يوضح خطوات البرنامج الجديد للعاملين معه ووضـع خطـط تـدريب مسبقة بفترة زمنية.

الخطوة السابعة: الحصول علي موافقة الرئيس إن كان ذلك ضرورياً:

وهنا يجب أن يكون المـدير متفـاهم جيـداً للخطـة الموضـوعة بحيـث يمكنـه الإجابـة عـلى الأسئلة التي توجه له من قبل الرئيس ليحصل على موافقته.

الخطوة الثامنة: وضع الخطة موضع التنفيذ:

بعد موافقة الرئيس يتم إنطلاق الخطة نحو التنفيذ.

الخطوة التاسعة: المتابعة:

وتعتبر متابعة تنفيذ الخطة من أهم المراحل حيث تكون المتابعة ضمان لتحقيـق الأهـداف القريبة والبعيدة وفقاً للخطة الموضوعة من أجل تنفيذ الخطة في موعدها المحدد.

خصائص التخطيط الجيد :

1 - أن يكون الخطة هدف محدد.

2 - أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح.

3 - أن تكون الخطة واقعية وملائمة للزمان والمكان.

4 - الدقة في بيانات الخطة وحساباتها.

5 - مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة وعند متابعتها.

6 - متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ.

7 - إشتراك العاملين عند وضع الخطة.

8 - شرح الخطة والإعلان عنها بوضوح.

9 - أن تكون الخطة مرنة لمواجهة التغيرات الطارئة.

10 - أن يتم بناء الخطة من أسفل إلى أعلى، بمعني أن يبدأ المخطط في وضع الخطة الفرعية، ثم يرتفع بها مع المستويات الإدارية التنفيذية الأعلى ثم تجمع في خطة واحدة شاملة.

العوامل التي تؤثر في الخطة:

1 - السياسات الحكومية وهي الإجراءات التي تتبعها الحكومة، بحيث يكون لها تأثير على نشاط المنظمة.

2 - الظروف الاقتصادية العامة:

حيث تؤثر الظروف الإقتصاديه سواء رواج أو كساد على تخطيط المدير.

سلوك المستهلك:

فالمستهلك له دور كبير في التخطيط فعمليات التنبؤ مثلاً تتوقف على رغباته واحتياجاته.

ثانياً: التنظيم:

تعريف التنظيم

هو عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسئوليات.

أهداف التنظيم:

1 - يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات، وبالتالي تحسين الاداء .

2 - يساعد في تحديد نوعية ومدي النشاط الذي يعهد بة المدير إلى كل وحدة في التنظيم.

3 - يساعد على تحقيق التضارب والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة.

4 - يساعد على إظهار أهمية ومدى المساهمة التي تقدمها الوحدة التنظيمية ومكانتها في الهيكل التنظيمي.

كيف يتم التنظيم:

يتم على ثلاث عناصر هي:

1- تحديد التقسيمات الإدارية:

حيث يتم تجميع الأعمال المتشابهة من الحيثي التخصصي ووضعها في وظائف.

الوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات الصغيرة أقسام الأقسام في إدارات.

2- تحديد السلطات والصلاحيات الممنوحة لكل قسم واخل كل إدارة.

3- تحديد العلاقات وطرق والإتصال بين الإدارات والأقسام .

أهمية وجود التنظيم:

1- تحديد مسؤولية أداء العمل.

2 - الرغبة في الحصول علي مزايا التخصص وتقسيم العمل.

3 - يساعد تقسي العمل في توزيعه على أعضاء الجماعة.

4 - أن العمل أكبر مما يؤديه شخص واحد، ولذلك ينبغي تقسيمه.

التنظيم الجيد هو الذي يتفاعل مع التخطيط لتحقيق الأهداف التالية:

1 - تيسير إنجاز العمل.

2 - الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

3 - إستقرار المنظمة، وبالتالي ثقة المتعاملين.

4 - الإقتصاد في الجهد والوقت والمال.

خصائص التنظيم الجيد:

1 - حدة الأمر:

حيث يتلقي المرؤوس الأوامر من رئيس واحد.

2 - التسلسل الرئاسي:

وهو تسلسل هرمي يوضح تسلسل الوظائف والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يوضح السلطات الموكلة لهم.

3 - النطاق المناسب للإشراف:

وهو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف علية الرئيس بكفاءة.

4 - تفويض السلطة:

حيث يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلي عدد من المرؤوسين حيث

- يخفف عبئ العمل عنة.

- يتفرغ للمسائل الهامة.

- يتيح الفرصة لمساعديه للتدريب علي القيادة.

5 - الوضوح في تحديد المسؤوليات:

حيث يجب أن تعلم واجبات ومسئوليات كافة أعضاء التنظيم .

6 - تكافؤ السلطة مع المسئولية

حيث يجب أن يتحمل كل شخص مسؤولية عملة وأن يكون قادر على مباشرة واجبة نحو هذا العمل.

7 - مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:

حيث يتم دراسة قدرات كل فرد في التنظيم لكي يتم تكليفه بالواجبات التي يستطيع القيام بها وتتناسب مع قدراته.

8 - شبكة فعاله للإتصالات:

حيث أن توضيح السلطات في الهيكل التنظيمـي مـن أسـفل إلى أعـلى يـساعد عـلى سـهولة تدفق المعلومات.

9 - تجنب الازدواج:

ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف المتشابه في جهاز واحد.

10 - المرونة والبساطة:

بحيث يكون التنظيم قابل للتغيير وفقاً للتغـيرات الطارئـة، لـذلك يجـب أن يكـون التنظـيم بسيط ولا يشتمل على عدد كبير من الأجهزة.

11 - إستقرار التنظيم:

بمعنى ألا تجري فية تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تدعو له .

أنواع التنظيم

أولاً: التنظيم الرسمي:

وهو يتمثل في صورة هرمية من المسؤولين الذين يقومون بتوجيه وتنسيق الجهود من خلال الإجراءات الرسمية.

متى يتحقق التنظيم الرسمي

- عندما يكون في استطاعة الأفراد الاتصال ببعضهم البعض.
- حين يرحب هؤلاء الأفراد بتنفيذ ما يعطى إليهم من أوامر.
- حين يجمعهم هدف واحد مشترك.

المبادئ العامة لتحقيق التنظيم الرسمي:

1 - مبدأ الفاعلية في الأداء:

بمعنى توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تتضمن تنفيذ الأعمال.

2 - مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف:

بمعنى توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تضمن تنفيذ الأعمال.

3- مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة:

ولذلك لمنع الأزدواجيه والتضارب.

4- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية:

حيث أن المسؤولية تعني أن يحاسب الشخصي على العمل المطلوبة، وفي إطار السلطة الممنوحة له.

5- مبدأ المحاسبة الفردية:

حيث أن محاسبة الفرد تكون من فرد واحد هو رئيسه المباشر.

6- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه:

وهذا المبدأ يرتبط بالسابق حيث أن الأمر يكون من الرئيس.

7- مبدأ النمو الوظيفي:

حيث أن كبر حجم المنظمة يتطلب توسيع قاعدة الوظائف.

8- مبدأ التوازن الوظيفي:

حيث أن التوسع يكون محدود بحيث تكون الفوائد المترتبة عليه متساوية مع التكلفة.

9- مبدأ مرونة التنظيم:

أي قابلية التنظيم للتغير عند حدوث ظروف طارئة.

10- مبدأ نطاق الإشراف:

وهو عدد الرؤساء والمرؤوسين في الهيكل التنظيمي؛ بحيث يمكن للرئيس متابعتهم والأشراف عليهم.

11- مبدأ التوفيق بين أعمال الاستشاريين والتنفيذية:

بحيث يستمع التنفيذيون إلى نصح الاستشاريين دون إجبار.

المبادئ التي يخضع عمل الاستشاريين لها

1- أن يعمل الاستشاريين لا يحد من التنفيذيين.

2 - أن يستمع التنفيذيون إلى نصح الاستشاريين دون إجبار أو إلزام.

3 - أن يعبر الاستشاريون عن أرائهم ومقترحاتهم دون خوف.

4 - يقدم الاستشاريين النصح للمنفذين دون فرضها.

أشكال التنظيم الرسمي:

1 - التنظيم الرأسي أو التنفيذي.

2 - التنظيم الوظيفي.

3 - التنظيم الاستشاري.

4 - التنظيم مع استخدام اللجان.

أولاً: التنظيم الرأسي أو التنفيذي:

يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه مرؤوسيه، والمرؤوسين يوجهون مساعديهم وهكذا رأسياً من أعلى ادني لهيكل التنظيمي.

مميزاته:

أ - البساطة والوضوح.

ب - سهولة تتبع المسؤولية.

جـ - سرعة اتخاذ القرارات.

عيبوه:

أ - يعمل المدير بين اعباء قد تفوق طاقاتهم.

ب - قد يغفل التخصص وتقسيم العمل.

جـ - قد يؤدي إلى التعسف في استخدام السلطة.

ثانياً: التنظيم الوظيفي:

يقوم التنظيم على أساس التخصص أي أن تخصص كل وحدة إدارية لنشاط محدد.

مميزاته:

ارتفاع مستوى كفاءة الأداء بسبب التخصص.

عيوبه

أ - عدم وضوح السلطة والمسئولية.

ب - يحتاج إلى متخصصون.

جـ - يحتاج إلى مصاريف تدريبية.

ثالثاً: التنظيم التنفيذي الاستشاري:

ظهرت التنظيمات الاستشارية لمساعدة التنظيمات التنفيذية في اداء عملها مع كبر حجم المنظمات والتقدم المستمر في المعرفة والتقنية.

والغرض منها تحقيق الأعباء عن المديرين ليكونوا أكثر تركيز في الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة.

من واجبات الاستشاري:

1 - تجميع الحقائق.

2 - تلخيص الحقائق وتلخيصها وتفسيرها.

3 - التوجيه بما يجب عمله.

4 - مناقشة الخطط المقترحة.

5 - تشجيع تبادل المعلومات بين الرؤساء.

6 - التفكير في الخطط الجديدة.

7 - تزويد اعضاء الجماعة بالمعلومات والنصائح.

8 - توضيح وشرح الأوامر الصادرة.

رابعاً: التنظيم مع استخدام اللجان:

وهناك عدة أنواع للجان هي:

- رسمية أو غير رسمية.
- دائمة أو مؤقتة.
- تنفيذية أو استشارية.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم الذي يريده الأفراد.

خصائصه:

1 - التعدد.

2 - القيادة.

3 - الأهداف.

4 - البناء التنظيمي.

5 - التماسك.

6 - صغر الحجم.

7 - الشعارات والمبادئ.

فوائد التنظيم الغير رسمي:

1 - في حالة وجود توافق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي، يساعد ذلك في تحقيق الأهداف المعدده للمنظمه.

2 - يعوض الأفراد عن القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي.

3 - يخدم التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي في تزويدها بالمعلومات.

4 - يقدم لأعضائه الوسائل الكافيه لإشباع حاجاتهم الإجتماعيه.

5 - يزيد من فاعليه الإدارة.

مساوئ التنظيم غير الرسمي:

1 - عدم قدرة المنظمة على التنبؤ بالسلوك الإنساني داخل المنظمة.

2 - نتيجة تقارب العاملين والحديث بينهم يكون على حساب وقت المنظمة.

3 - قد يؤدي خروج بعض الأعضاء أو دخول أعضاء جدد إلى تخفيض كفاءة العمل نظـراً لمـا يتطلبه من تكرار التنسيق لمجهودات المجموعة.

4 - في حالة عدم الوفاق بين الإدارة وبعض المجموعات قـد يـؤدي إلى ممارسـة نـشاط ضـد المصلحه العامة للمنظمة.

خطوات عملية البناء التنظيمي:

1 - تحديد الهدف.

2 - تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب تنفيذه.

3 - تحديد العمليات المطلوبه في كل نشاط.

4 - تحديد الوظائف المطلوبه في كل عملية.

5 - تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.

6 - تعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبه.

7 - إعطاء السلطات لهؤلاء الأفراد.

8 - توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل.

9 - إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

الخريطة التنظيمية:

هي شكل بياني يوضح خطوط السلطه الرسميه للإدارات الرئيسية والفرعيه وعلاقتها ببعضها البعض, كذلك حدود سلطات الموظفين في إطار الوظائف الإدارارية.

أنواعها:

أ - الخرائط الرئيسية:

يوضح الصورة الشامله للتنظيم الإداري بالمنظمة بما فيه من إدارات وأقسام ووحدات.

ب - الخرائط المساعدة:

هي خرائط خاصة بالإدارة أو قسم معين وتظهر طبيعة العلاقات والواجبات وحدود السلطة في

الإدارة أو القسم المختص.

محتويات الدليل التنظيمي الذي تصدره المنظمات

- الوظائف.
- السلطة والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.
- الواجبات المحددة بكل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في شاغلها.
- العلاقات بين الإدارات الرئيسية في المنظمة.

بعض نماذج التنظيمات:

1- التنظيم على أساس الوظيفة:

وهو يتضمن تجمع الوظائف والعمليات المتشابه في إدارة مركزية واحدة وتشكل الوظائف الرئيسية ويتفرع منها نشاطات فرعية، وهذا التنظيم يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية حيث أنه يعتمد على التخصص الوظيفي.

2- التنظيم على أساس السلعة أو الخدمة:

هنا يتم تجميع كل الأنشطة المتصلة اتصالاً مباشراً في إدارة واحدة وهو يتيح الفرصة للتخصص وخاصة في المنظمة التي تنتج منتجات متنوعة، ونجد كل قسم إنتاج يكون منفصلاً بالكامل عن أقسام الإنتاج الأخرى.

3- التنظيم على أساس العمليات:

هنا يتم تجميع الأنشطة حول عمليات أو حلول نوع معين من الآلات، ويكون هذا التنظيم في المنشآت الصناعية.

4- التنظيم على أساس العملاء:

ويكون التقسيم حسب أنواع العملاء، بحيث يكون كل قطاع من قطاعات المشروع يختص بمجموعة معينة من العملاء.

5- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

ويكون هذا التنظيم في المنظمات ذات الحجم الكبير والتي لها عدة فروع في عدة مناطق جغرافية، مثل الشركات متعددة الجنسية.

مميزاته:

أ - تيسير أخذ العوامل البيئة في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

ب- توفير تكاليف النقل.

جـ - إتاحة الفرصة لتدريب بعض المديرين لاتخاذ القرارات.

د - أثار الأخطاء تكون محدودة، حيث تكون منحصرة على فرع واحد.

6 - التنظيم أساس الوقت:

ونلجأ إلى هذا النوع عندما تزيد العمليات خلال اليوم أو الأسبوع عن فترة العمل العادي للفرد، ويكون في مستويات الإدارة الدنيا.

ثالثاً: التوجيه والقيادة والاتصالات:

1- التوجيه:

هو العمل أثناء التنفيذ، وذلك لمواجهة أية مشكلات لضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وحتى يتم تحقيق وظيفة التوجيه بفاعلية فأنه يتطلب القيام بنشاطين هما:

أولاً: إصدار الأوامر:

وتتطلب عملية إصدار الأوامر فهم الرؤساء الى تنفيذها وحدود التنفيذ قل إبلاغه إلى المرؤوسين لتنفيذها.

المبادئ الأساسية لإصدار الأوامر:

1- يجب أن تكون الأوامر موضوعية وتتفق مع طاقات وقدرات المرؤسيين.

2- يجب أن تكون الأوامر واضحة للمرؤوسين بحيث تغطي كافة الجوانب المطلوب تنفيذها.

3- يفضل أن تأخذ الأوامر صورة الاقتراح.

4- محاولة أن يقوم مصدر الأوامر بتبرير أسباب هذه الأوامر.

ثانياً: تحفيز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر:

حيث يتم تحفيز العاملين عن طريق الإهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين من أجل احترامهم

وإخلاصهم للمنظمة وبث روح الفريق الواحد.

وقد أثبتت الدراسات أن أداء العاملين يتمثل في المعادلة التالية:

أداء = التحفيز (القدرة+ المعلومات).

العوامل المؤثرة على الحوافز

1- الفردية: حيث أن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف، ولذلك تختلف الحوافز فإن ما يحفز فرد ليس بالضرورة أن يحفز الأخر.

2- صفات الوظيفة: كل وظيفة لها صفات ومهام معينة يجب أن تتوفر في شاغلها، وبالتالي يكون لكل وظيفة طريقة لتحفيزها.

الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة

وهي تتمثل في اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية، حيث أن كلها تجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام.

أنواع الحوافز

أ) الحوافز المادية: وهي تأخذ شكل زيادة في الإجراء أو نسبة مئوية من الأرباح.

ب) الحوافز غير المادية: وهي تأخذ أشكال عديدة مثل إعطاء شهادة تقدير أو ترقية أو المشاركة في القرارات.

ج) الحوافز الفردية: وهي حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، مثل إعطاء حافز لأفضل موظف أو أفضل بائع وهذا ينتج فرصة للتنافس بين أفراد المجموعة، كما أنه قد يؤثر سلباً بعدم التعاون والأنانية.

د) الحوافز الجماعية: وهدف من هذه الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون.

نظريات التحفيز

أولاً: النظرية التي ترى الرضى هو الأساس في التحفيز:

ومن النظريات المعروفة نظرية سلم الحاجات لماسلو، وهي توم بترتيب الحاجات الإنسانية بشكل هرمي.

طبقاً لترتيب الحاجات يتم حفز الأفراد حيث أنه يتم التحفيز من خلال الحاجات التي يريد الفرد إشباع، وحيث أن التحفيز لا يتم من خلال الحاجة التي تم إشباع.

نظرية هرزبرج للتحفيز:

وتقوم هذه النظرية على اعتبار العمل ذاته هو المصدر الأساسي لتحفيز العاملين، وهناك نوعين من العوامل المؤثرة منها:

1- العوامل الصحية: وتمثل الأجر، المحافظة على معنوية العاملين العلاقات الشخصية وساسات المشروع ظروف، ولكن عدم توافرها يخلق عدم رضا.

2- العوامل المحفزة: ومنها طبيعة العمل والاعتراف الأهمية والشعور بالإنجاز والمسؤولية، وهذه العوامل ترتبط بالعمل.

ثانياً: النظريات التي ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب اساساً للتحفيز.

وتقوم هذه النظريات على أساس أن تحفيز الفرد يتم على أساس خبراته السابقة، فإذا ما تعرض إلى العقاب فإن إحتمال سلوكه سوف لن يتكرر، وسيحاول الوقوع بمثل هذه الأخطاء مستقبلاً.

ثالثاً: نظرية المعرفة للتحفيز:

- نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية على أن السلوك الفرد مبني على أساس الإدراك من خلال تحليله البدائل المتاحة ويختار البديل الذي يتوقع من خلاله أكثر الفوائد.

- نظرية الطموح:

وترى هه النظرية أن أهداف الفرد وطموحاته هي التي تشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل.

عوامل اختيار النموذج القيادي:

1- عوامل تخص القائد: وهي القيم التي يؤمن بها هذا القائد ومدى إيمانه بكفاءة مرؤوسيه.

2- عوامل تخص المرؤوسين: وهي استعدادهم لتحمل المسؤولية وقدراتهم على التصرف وثقتهم بانفسهم.

3- عوامل تخص البيئة: وهي القيم التي تؤمن بها الجماعة والمنظمة من عادات وتقاليد.

4- الموقف: وهي مدى صعوبة هذا الموقف من سهولته.

5- الضغوط الزمنية: وهي مدى الحاجة الملحة لاتخاذ القرار.

2- القيادة:

القيادة تعتبر العنصر الأساسي لوظيفة التوجيه، حيث أن الرئيس بإمكانه أن يدفع مرؤوسيه إلى تقديم أقصى انتاجيه ممكنه ورئيس أخر قد يحبط مرؤسية.

اما القيادة الإدارية: هي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، وهي قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمرؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية القيادة الإدارية

1- بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

2- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

4- إن سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتصرفاته هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

5- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.

مصادر القوة في القيادة الإدارية

- السلطة الشرعية (النظامية): وهي السلطة الممنوحة للمدير يكمله المنصب الإداري في التنظيم.

- منح المكافأت أو حجبها.

- الخبرة والمهارة.

- التأثير الشخصي: حيث أن إعجاب المرؤوسين وحبهم له يكون احدى مصادر التأثير عليهم ودفعهم لتحقيق الأهداف.

- الأكراه أو الضغط: حيث ينفذ المرؤوسين الأوامر المصدرة لهم بالإكراه والضغط خوفاً من العقاب أو اللوم.

نظرية القيادة

1) نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية إمكانية اكتساب السمات القيادية من خلال التعلم أو التجربة.

2) النظرية السلوكية:

نظرية y/x وقد سبث التحدث عنها سابقاً.

الشبكة الإدارية:

هي شبكة تصنف السلوك الإداري من خلال بعدين أساسيين، وهما الإنتاج والأفراد يمثل كل واحد منها مقياساً يوضع له تسع درجات، ومن خلال هذه الشبكة نستطيع التعرف على عدد لا يحصى من الأنماط القيادية وبالتحديد حسب الدرجات.

3)النظرية الموقفية:

تنص على أن القائد الناجح هو الذي يعبر سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه.

نظرية فيدلر:

تنص على أن أساليب القيادة متعددة وأن الموقف له أثر كبير في قرارات أي قائد، وهناك عدة عوامل تؤثر في الموقف:

- قوة المركز: بمعنى مركز المدير ودعم المرؤوسين له ومدى وصلاحياته.

- طبيعة العمل: من حيث تركيبته.

- علاقاته مع المرؤوسين: وهي العلاقة مابين القائد والمرؤوسين.

نظرية القيادة الموقفية لـ بول هيرس:

وتنص على أن الأسلوب القيادي يتوقف على درجة النضوج الإداري للمرؤوسين، والمقصود بدرجة النضوج الإداري هو مقدرة المرؤوسين على تنفيذ مسؤوليات الوظائف، وقدراتهم على التعامل مع المتغيرات درجة الخبرة لديهم.

وهناك أربعة أساليب قيادية حسب درجة النضوج:

1- الأسلوب التوجيهي: ويستخدم مع المرؤوسين المبتدئين حيث يكونون أكثر حماساً ورغبة في التعليم.

2- الأسلوب التدريبي: ويستخدم عندما يلاحظ القائد بأن حماس وثقتهم في أنفهم بدأت تنخفض.

3- الأسلوب ألتدعيمي: وهنا يقوم القائد بتدعيم جهود المرؤوسين والتقليل من سلوكيات التوجيه.

4- الأسلوب التفويضي: ويستخدم عندما يثق القائد بمرؤوسيه، وهنا يمنح المرؤوسين المسؤولية والاستقلالية لتنفيذ المهمة.

3- الاتصالات الإدارية:

تمثل عملية الاتصال الرباط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهه وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من الجهة الأخرى.

وهي تهدف نقل وتبادل المعلومات المعلومات والأفكار بين الأفراد بهدف التأثير في سلوكهم وتوجههم نحو تحقيق الهدف المطلوب.

أهداف عملية الاتصال

1- اطلاع المرؤوسين على الأهداف المطلوب تنفيذها.

2- إطلاع المرؤوسين على التعليمات بالأهداف المطلوب تنفيذها.

3- التعرف على مدى التنفيذ وماهي المعوقات.

4- تسهيل عملية اتخاذ القرار.

أهمية الأتصالات للمديرين:

- أن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فعالية الأتصال في المنظمة.

- إن الأتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود في المنظمة وهي الوسيلة لإحداث التغيرات في السلوك.

- تعتبر الأتـصالات بالنـسبة للمـوارد البـشرية طريقـة فعالـة في تكليـف الأفـراد بالواجبـات والمهام واقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

وسائل الأتصال الرئيسية:

1- الوسـائل الـشفوية: وتـتم مـن خـلال المـؤتمرات والنـدوات، وتمتـاز بالـسهولة والوضـوح وتناسب الموظفين في المستويات الدنيا.

2- الوسائل الكتابية: وتكون في شكل خطـاب رسـمي أو مـذكرة أو تقريـر ويـتم حفظهـا في ملفات.

أشكال الأتصالات الإدارية:

1) الاتصالات التنازلية (النازلة):

وهي التي تتم من أعلى الهرم الأداري إلى أسفل.

2) - الاتصالات الصاعدة:

وهي التي تتم من الإدارة الدنيا ثم الوسطى ثم العليا.

3) الاتصالات الأفقية:

وهي التي تتم بين الإدارات مع بعضها البعض في مستوى إداري واحد.

معوقات الاتصال

- معوقات نفسية واجتماعية، وهي متصلة بميول ومعتقدات الأخرء.

- معوقات التنظيم، وهي كل ما يتعلق بالنمط الداري في التنظيم.

- المعوقات الفنية، وهي تشمل النواحي الفنية والتقنية في وسائل الأتصال.

شروط الاتصال الجيد

- التخطيط للاتصال ووضح الهدف منه.

- وضوح المعلومات بالنسبة للمرسل.

- اختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال.

- تأكد دائماً من الوقت المناسب لعملية الاتصال.

- متابعة الرسالة.

- أترك الأخرين ليسألو ويعبروا عن أدائهم بوضوح وسهولة.

رابعاً: الرقابة:

تعريف الرقابة

هي الوظيفة الإدارية والتي يتم بموجبها مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ما تم تنفيذه بالمقارنة لما خطط ونظم له.

أهمية الرقابة

- إمكانية تصحيح المسار بناءً على قياس مدى كفاءة الخطط المرسومة من خلال تنفيذها.ويتم القياس من خلال معايير يتم وضعها.

- قياس المتحقق من الإنجاز من خلال المعايير الواقعية الموضوعة للتعرف على نقاط القوة والضعف وبالتالي تكون عملية التصحيح ممكنه.

- تحليل الفر وقات وتصحيح الانحرافات.

وهناك نوعان من الإنحرفات هي:

1- الأنحرفات الطبيعية (الحميدة) وهي عائدة إلى طبيعة التشغيل ويسهل تقصيها.

2- إنحرفات غير طبيعية (خبيثة) وهي عائدة إلى خلل جذري مثل سوء التقدير أو خلل في الأداء، وهي صعبة التصحيح.

كيفية تصحيح الإنحرافات

يعتبر إجراء تصحيح الانحراف هو الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية، وهناك أكثر من أسلوب تصحيحي للأداء منه:

- أساليب الجودة الشاملة ودوائر التوعية:

والتي تعمل على تصحيح الانحرافات الظاهرة بصفة تتابعيه، وفي كافة الاتجاهات، ويتم ذلك بتشكيل فرق العمل.

المعالجات الجذرية مثل إعادة تنظيم العمليات.

- إعادة الهيكلة: إعادة هيكلة التنظيم الإداري.

كيف تكون الرقابة ذات فعالية

لابد من توفر ظروف معينة حتى تكون الرقابة فعالة، وهي:

- يفترض أن تكون الرقابة ذات حدود اقتصادية: بمعنى أن يكون العائد من الرقابة يفوق تكلفتها، ويتم ذلك من خلال تحقيق الفاعلية الإنتاجية.

- يجب أن يرتبط النظام الرقابي بمن لهم صلة باتخاذ القرارات، حيث أن المعلومات المرتدة من النظام الرقابي تساعد منفذي القرارات في قراراتهم.

- يفترض أن يكون النظام سريعاً في التنبيه للانحرافات:

حيث أن التعرف على الانحرافات السلبية قبل حدوثها هو أفضل الطرق لتجنبها، وإذا افترضنا أن تلك الانحرافات قد حدثت فيجب التعرف عليها فور حدوثها مما يساعد في سرعة معالجتها.

ويجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً ومفهوماً من قبل المستفيدين منه، وحيث يجب أن يفهم المستفيدين من النظام الرقابي الأساليب الإحصائية وأساليب الرقابة الحديثة، حتى يتقبلوا النظام ويصبح فعالً ومفيدً وعلمي.

ان المرونة عنصر أساس في التنظيم الرقابي الحديث، حيث أن المعلومات المرتدة من النظام الرقابي إلى الإدارات الأخرى يؤدي إلى تغيير في النظام الرقابي، ولذلك يجب أن يتسم بالمرونة والقابلية لتغيير للتكليف مع المتغيرات المؤثرة على ظروف المنشأة، ويفترض أن تكون عناصر الرقابة مميزة بمعنى أن مراقبة الأفراد الذين يؤدون أعمالاً روتينية بنفس الطريقة التي تتم محاسبه.

التأثيرات النفسية للرقابة

حيث أن الرقابة قد تتحول إلى نوع من القيود التي يسعى الموظفون إلى تجنبها أو مجاراتها، بدلاً من التفاعل معها، فمثلاً نجد بعض العمال يرفضون الالتزام بقواعد السلامة، مثل لبس الخوذة الواقية للرأس، ولكن لو قام الجهاز الرقابي بشرح جدوى لبس أدوات السلامة بالتفصيل المقنع لكان الدور الرقابي تفاعلياً وليس مكرهاً.

ولذلك نجد أنه على متخذي القرارات لكافة المستويات الإدارية والتنظيمية التعرف على التأثيرات النفسية للرقابة والتي منها:

- مقاومة المعنيين للرقابة المباشرة والدقيقة.

- تقيد الرقابة سلوك الأفراد حيث تلازمهم بالأوامر الصادرة، وهذا يقضي على روح المبادرة والإبداع.

معوقات الرقابة

استعمال النمط الميكانيكي بدلاً من العضوي ولا يأخذ في الاعتبار الفرو قات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام.

يجب أن يشارك الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف الفرعية مما يساعد على تركيز الرقابة الذاتية من قبل الفراد على أدائهم.

أساليب وآليات الرقابة

1- القوائم المالية: وتفيد في قياس الأنشطة التي تتم إنجازها في داخل المنشأة.

2- قائمة الدخل: وتوضح مدى قدرة المنشأة في تحقيق عوائد وارباح عبر فترة زمنية محددة ومقارنتها مع فترات سابقة.

3- الميزانية العمومية: تفيدنا في إظهار المركز المالي للنشاط خلال فترة زمنية معينة من حقوق ملكية والأصول والخصوم.

4- قائمة التدفقات النقدية: وتفيد في إظهار المعيار الـذي يتوقـع أن تكـون عليـه التـدفقات النقدية مما يساع في التعرف حجم الفائض أو العجز.

الرقابة التشغيلية

تختص برقابة أساليب وعمليات التشغيل والتعرف على مدى دقتها في الاستفادة من المـوارد البشرية والمادية والفنية والتقنية للشركة، كما أنهـا تبحـث عـن طريـق تحـسين الكفـاءة والفاعليـة والاقتصاد في كافة عمليات الشركة.

والرقابة التشغيلية لا تأتي بإصدار الأوامر ليتم الإنجاز، كـما أنـه الرقابـة التـشغيلية تأخـذ في الاعتبار تقويم العمليـات الإداريـة وسياسـاتها وأسـاليبها بهـدف الارتقـاء بـالإدارة وزيـادة الكفـاءة الإنتاجية.

صفات المراقب التشغيلي

1- يجب أن يتمتع بالفضول وحب الاستطلاع.

2- جب أن يتمتع بالمثابرة.

3- يجب أن يتمتع بالقابلية للتكيف والإحساس بترابط الأعمال.

الأساليب الحديثة في الرقابة

1- الجودة الشاملة:

حيث أن الجودة تأتي من تضافر كافة جهود الإدارات المختلفة.

2- كرت التوازن:

حيث يوضح كرت الأهداف المتوازن صورة شاملة للمقـاييس الماليـة وغـير الماليـة مثـل ولاء العملاء والنوعية والدخل وحتى درجة المعرفة لدى العاملين.

ومن أهم الفوائد الأساسية لاستعمال كرت التوازن هو قدرته على إيجاد الإدارة والعاملين في الخطوط الأمامية (مثل مواجهة الجمهور أو خطوط الإنتاج).

الفصل الرابع

أساليب أدارية حديثة في المنظمات

أساليب أدارية حديثة في المنظمات

هناك مجموعة أساليب أدارية حديثة مؤثرة على المنظمات، تحدد نجاحها، وأهمها:

أولاً: الإدارة اليابانية:

عناصر الإدارة اليابانية

1) ضـمان الوظيفـة للموظـف مـدى الحيـاة، أي الاسـتقرار والأمـن الـوظيفي، إذ لا تلجـأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كـان لـه أكـبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

2) العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففـي كثـير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3) أسلوب المشاركة في اتخـاذ القـرار، مـما يخلـق انـسجاماً وتوافقـاً بـين أهـداف العـاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في مـا يـسمى بحلقـات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل عـلى مـستوى المؤسـسة بهـدف تـأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقـتراح حلول لها.

4)الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القـوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهيـة ومتطلبـات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والإحترام المتبادل بينهم، ونوعاً مـن التفاعـل الطبيعـي بين العمل والحياة الإجتماعية.

5) عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

6) تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الاهداف والمشاركة في تنفيذها.

خصائص الإدارة اليابانية

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية:

فخلافاً لما هو موجود في الغرب حيث ان القرار يتخذ في المستويات العليا، ويتم ايضاً بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون ان يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها، فلا يبدأون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع احاطة تامة وكاملة، فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة:

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على اساس سنين الخبرة(2)، فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاماً، كما وانهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري، فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهـذه الحالـة الإداريـة تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وابداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه، فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران:

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان مـن مستوى إداء العامل الياباني، والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتوج.

والملاحظ أن الدول الاوروبيـة تـستعين بـالتعليم والتـدريب في المؤسـسة لكـن حـين انتقـال الموظف من درجة إلى درجة أعلى، أو عندما يريد الانتقال من وظيفة لأخرى.

رابعاً: الإدارة الأبّوية:

إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية واعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليـصبحوا مـدراء للمؤسـسة لهـذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لهـا في اليابـان، فـالفرد يـتعلّم في الجامعـة، ولا عجـب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلاً على الشهادة القانونية العامة فقط.

على أي حال في السنين العشرة الأولى مـن عمـل الموظـف يقـوم بانجـاز الاعـمال الإداريـة غـير الرسـمية وهـي التـي أطلـق عليهـا (God Father) فيـصبح مـديراً غـير رسمـي، أي أنه يقـوم بـأعمال الإدارة تحـت اشراف المـدير، فيـسمع شـكاوى المـوظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكـان لآخـر، كـما وأنـه يقـوم باعطـاء الموظـف درجـة أعـلى ليـصبح بالمستوى الذي يناسبه.

ومن ابرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيـه، فهـو يتعامـل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنـه يـساهم في حـل مـشكلاتهم العائليـة كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.

الأسلوب الياباني في الإدارة

من مميزات الأسلوب الياباني في الإدارة ما يلي:

1- التوظيف مدى الحياة والذي يؤدي إلى الولاء والانتماء والأمن الوظيفي.

2- اتخاذ القرارات بالإجماع مما يحسن القرار مـن جهـة، ويـشعر المـوظفين بـأهميتهم مـن جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على العمل، وهذه تحتاج إلى فترة طويلة لاتخـاذ القرار لكن التنفيذ يكون سريعاً، ويشمل جميع وظائف الإدارة الأخرى، كما هو موضح أدناه:

(1) وظيفة التخطيط:

الإدارة اليابانية	الأمريكية
- طويل المدى	- قصير المدى
- اتخاذ القرارات بالإجماع	- القرار فردي غالباً
- مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	- مشاركة قليلة
- اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	- من القمة إلى القاعدة
- بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	- سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ

(2) التنظيم:

- المسؤولية والمحاسبة جماعية	- المسؤولية والمحاسبة فردية
- مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	- مسؤولية اتخاذ القرار محددة
- أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	- التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب
- فلسفة واسعة ومشتركة	- لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة

(3) التوظيف:

- من خريجي المدارس والجامعات	- من خريجي وموظفي الشركات الأخرى
- الانتقال بين الشركات ضعيف	- الانتقال بين الشركات نشط
- الولاء للشركة	- الولاء للمهنة
- تقييم الأداء بصورة غير منتظمة	- بصورة منتظمة
- تقييم الأداء لفترات طويلة	- لفترة قصيرة
- أسس متعدية للترقية	- الترقية على أساس الأداء
- إيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل	- لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة
- التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات	- الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي

(4) القيادة:

- القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	- القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
-استخدام الأسلوب الأبوي	- أسلوب التوجيه الحازم
- القيم المشتركة تساعد على التعاون	- القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
- تفادي المواجهة عند الصراع	- أسلوب المواجهة عند الصراع
- الاتصال من القمة إلى القاعدة	- الاتصال من القاعدة إلى القمة

(5) الرقابة:

- الرقابة بواسطة الزملاء	- الرقابة بواسطة الرئيس
- التركيز على أداء المجموعة	- التركيز على أداء الفرد
-حفظ ماء الوجه	- اللوم بشدة
- استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة	- استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد البشرية

1- الركائز الأساسية للنظام الياباني في إدارة الموارد البشرية :

تعاني اليابان من ندرة في مواردها الطبيعية، فهي تتكون من مجموعة من الجزر ذات الطبيعة الجبلية التي تحول دون التوسع الزراعي، كما أن الطبيعة لم تهبها إلا القليل من موارد الثروة المعدنية، وحتى تضمن العيش الكريم لأبنائها الذين يتزايد عددهم يوماً بعد يوم، فقد جربت عدة مداخل كان أخرها قبل الحرب العالمية الثانية انتهاج سياسة استعمارية تحاول من خلالها فرض سيطرتها على بعض الدول التي تستطيع من خلالها تأمين احتياجاتها من الموارد المادية، فكانت الحرب الكورية، والتوسع في منشورياً، إلا أن هذا المدخل بدلاً من أن يوجد حلاً لبعض مشاكلها جلب عليها الدمار في الحرب العالمية الثانية بسبب اصطدامه بمصالح الدول الاستعمارية الكبرى .

وبذلك لم يعد أمام اليابان وسيلة لتجد فرصتها للحياة الكريمة إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذي لديها وفرة فيه، وهو العنصر البشري، فوضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية بالطريقة التي تساعدها على تحقيق وفورات تمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية، ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تتبنى استراتيجية أحدأركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأغلى أصولها جميعاً .

والركن الثاني الذي ترتكز عليه استراتيجية الإدارةاليابانية في معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بينالمنظمة والعاملين، فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعارالفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة، وأن

هناك مصلحة مشتركة بينهما، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، ونجاحها، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه .

ولتحقيق الاستراتيجية السابقة فإن الإدارة اليابانية، خاصة في الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومي تنتهج السياسات الآتية :

2- ضمان التوظف مدى الحياة:

تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة، ومستقرة للموظف الذىتمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة، بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بالفصل، وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بآثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل، فتطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، والاقتصاد عن تكاليف التدريب، وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصداقة مع زملائه مما يزيد التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة.

وبالرغم من أن المفهوم العملي لفكرة التوظيف الدائم يعني ضمان فرصة العمل المستقرة حتى سن التقاعد (وهو عند سن 55 سنة في اليابان)، إلا أنه إذا كان هناك حجم عمل كاف فإن، هؤلاء الذين يجب إحالتهم على التقاعد يمكن إبقائهم فى شكل عمالة مؤقتة فى نفس أعمالهم (أو في أية أعمال وأنشطة أخرى تحددها المنظمة)، ولكن المرتب في هذه الحالة يخفض بمقدار الثلث إيماناً بأن الفرد في مثلهذه السن يكون أقل أعباء عن ذى قبل .

وتقسم قوة العمل داخل المنظمة اليابانية في ثلاث مجموعات هي :

أ- مجموعة العمالة الدائمة: وهذه بدورها تضم ثلاث فئات تأخذ أهميتها مرتبة كما يلي :

- العاملون من الرجال الذين يلتحقون بالمنظمة فور تخرجهم من الدراسة .
- العاملون من الرجال الذين لديهم خبرة عمل سابقة فى شركات أخرى .

- العاملات من النساء .

ب- مجموعة من العمالة المؤقتة: ويدخل فى هذه المجموعة العاملون مـن الرجـال والنـساء الذين يلتحقون بالعمل بشكل مؤقت وبعقود لفترة زمنية تتراوح عـادة بـين سـتة شـهور إلى سنة.

ج- العاملون باليومية: وتطبيق سياسة التوظف الـدائم يختلـف مـن مجموعـة لأخـرى مـن المجموعات الثلاث الـسابقة، حيـث يكـون هـذا الـضمان عـادة للفئتـين الأولى والثانيـة مـن المجموعة الأولى، وعلى ذلك فإذا كانت الشركة في موقف يحـتم عليهـا ضرورة الـتخلص مـن بعض الأفراد فإنها تبدأ بتسريح العمالة المؤقتة، ثم العمالة الدائمة من النساء .

هذا ويلاحظ أن تطبيق سياسة ضمان العمل الدائم تؤدي إلى تخفيض معـدل دوران العمـل إلى حدكبير، ولكنها لا تمنع البعض من ترك العمل اختيارياً لتغيير نوع العمـل الـذي يمارسـه، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تعطى مزايا أكثر، أو الحصولعلى فرصة ترقية فى منظمـة أصـغر حجماً، أو لتغيير في بيئة العمل، وإلا لماظهرت الفئة الثانية من المجموعة الأولى .

وهناك مجموعة عوامل ساعدت الإدارة اليابانية على انتهاج سياسة التوظف الدائم منها :

أ- الظروف التاريخية لسوق العمل، بدأت اليابـان دخـول ميـدان الـصناعة في العقـد السابع من القرن التاسع عشر، ولقد كان إحساس الصناع اليابـانيين في تلـك الفـترة أن ميزتهم الوحيدة على المصدرين الأجانب هي الأجور المتدينة مـما دفـع الأجـور إلى حد الكفاف .

ومـع التقـدم الـصناعي، وتزايـد حدةالمنافـسة اسـتمر أصـحاب الأعـمال في سياستهم القائمة عـلى غـبن قـوة العمـل مـن تخفيـضات في الأجـور، وإطالـة سـاعات العمـل، والتخفـيض فى بعـض المزايـا، ولقـد كـان لتلـك الإجـراءات

بعض الآثار السلبية الملحوظة فارتفع معدل الغياب، والاضطرابات، وترك العمل.

ولقد قابل رجال الأعمال ذلك ببعض الإجراءات التعسفية مما أدى إلى زيادة الموقف سوءاً مما اضطر رجال الأعمال إلى استبدال سياسة التعسف بسياسة الإغراء من خلال تحسين ظروف العمل المادية، وتوفير مساكن أفضل، وعلاوات أقدمية، وغيرها منوسائل التحفيز التي ساعد تطبيقها على تحقيق بعض الاستقرار النسبي لقوة العمل في المنظمة .

ب- هيكل الصناعة: تحرص المنظمات اليابانية الكبرى على أن تقصر نشاطها على إنتاج منتج واحد، أو خط منتجات متكامل، مما يجعلمن السهل على المنظمة أن تصنف نفسها فى صناعة معينة، وتنافس غيرها منالمنظمات فى نفس الصناعة على حصة السوق .

والمنافسة بين المنظمات في الصناعة الواحدة قادت إلى خاصية أخرى أصبحت تميز هيكل الصناعة اليابانية، وهي أن المنظمات الكبرى رغبة منها في التركيز على الجوانب الهامة في المنافسة، مثل الإنتاج والتسويق والبحوث والتنمية، فإنها تعتمد فى الحصولعلى الخدمات الثانوية أو الأقل أهمية كالتخزين، وتصنيع قطع الغيار، والصيانة والشحن وغيرها على منظمات أصغر، وهذه المنظمات الصغيرة عادة ماتتحالف مع إحدى المنظمات الكبرى لتقدم خدماتها الثانوية مما يجعل هناك نوعاً من الارتباط بينهما .

وهكذا نجد أن هيكل الصناعة في اليابان خدم سياسة التوظف الدائم من زاويتين :

الأولى: أن تحويل بعض النشاط للمنظمات الصغرى يجعل عدد الموظفين فى المنظمة الكبرى صغير نسبياً لا يلقى عبئاً كبيراً على المنظمة فى حالة انكماش حجم الأعمال .

الثانية: أن المنظمة الكبيرة في حالة انكماش النشاط ويمكنها أن تتولى بنفسها بعض الخدمات الثانوية التي تقوم بها المنظمة الصغيرة، وتحول إلى تلك الخدمات ببعض أفرادها من القـوة العاملة لضمان استمرارتشغيلهم .

ج- الفلسفة المتميزة :

بالرغم من أن جميع المنظماتاليابانية تعيش ضمن إطار ثقافي واحد، إلا أن إدارة كل منظمة تحـرص علتبنـى فلـسفة فريـدة بحيـث تجعـل المنظمـة نمطـاً متميـزاً فى أهـدافها وقيمها،وتقاليدها .

وتلك الفلسفة تكون واضحة للجميع يتـشبع بهـا كـل فـرد مـنخلال اندماجـه في المنظمـة، وتصبح مرشداً لسلوكه، ومنهاجاً لتـصرفه مـما يجعلهـا مـع مـرور الوقـت تخلـق نوعـاً مـن التكامل بين الفرد والمنظمة، بلويصبح جزءاً من الفلسفة ذاتها .

والمنظمة اليابانية في ذلك تشبهالأسرة داخل أي مجتمع، فبالرغم مـن أن جميـع الأسر التـي تعيش داخل مجتمعواحد تتشابه في بعض النواحي التي ترجع للإطار الثقافي، إلا أن كلا منها يبقى نمطاً فريداً في تشكيله متميزاً على غيره من الأسر .

وتشبع الفرد بفلسفة منظمة معينة يجعل من الصعب عليـه أن ينتقـل للعمـل في منظمـة ذات فلسفة مختلفة، مما يجعله أكثر تمـسكاً بمنظمتـه وأكـثر ولاءً لهـا، كـما أنالمنظمـة مـن ناحيتها ينبغي ألا تفرط فيه لأنها أنفقت الكثير من الوقتوالجهد في إعداده وتربيته، ومن ثم فإن ضمان التوظف الدائم يعتبر مطلباً ضرورياً لمصلحة الطرفين.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعود جذور إدارة الجودة الشاملة TQM إلى أعمال علماء الإحصاء والكتاب الأوائل في رقابة الجودة الإحصائية, في العشرينيات من هذا القرن, إذ تم استخدام خرائط الرقابة الإحصائية لأول مرة كأسلوب لتحسين الإنتاج الصناعي الضخم، وتوسع استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات Statistical Process Control (SPC) في مصنع وستن اليكتريك في شيكاغو في الثلاثينيات، وطبقت أيضاً بنجاح في الإنتاج الضخم للأسلحة ومواد الحرب خلال الحرب العالمية الثانية.

وفي أوائل الخمسينات تم استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل كل من إدوارد ديمنج W.Edward Deming وجوزيف جوران Joseph M.Juran الذين تم استدعاؤهم لتعليم اليابانيين أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات لمساعدتهم في بناء صناعتهم التي دمرتها الحرب, وفي تلك الفترة التقى كل من ديمنج Deming وجوران Juran وكارو إشكاوا Kaoru Iskawa خبير اليابان الأول في رقابة الموارد الشاملة، وأدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية, والتركيز على العميل, والتحسين المستمر, وفرق العمل.

ومن الطريف أنه بينما تم التخلي عن إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية تبني اليابانيون هذا المفهوم, وفي الوقت الذي كانت فيه اليابان تتعلم إدارة الجودة الشاملة كان التركيز في أمريكا على الإدارة الكمية, إذ أن العالم كله كان بحاجة للمنتجات الأمريكية وكان عليها توفير هذه المنتجات , ولكن أمريكا لم تكن تعي أن مكانتها الرفيعة كانت محفوفة بالمخاطر، فخلال عقدين من الزمن أعادت اليابان دولتها المحطمة, وواصلت السيطرة على عدد من الأسواق

العالمية خاصة في مجال صناعة السيارات والإلكترونيات, وعبارة (صنع في اليابان) لم تعد دلالة على البضائع الرديئة بل تعني بضائع ذات جودة عالية وبأسعار منافسة.

ومن الجدير بالذكر أن ديمنج Deming عاش في اليابان فترة طويلة بعد الحرب العالمية الثانية حيث تبنت هذه الدولة نظرياته, وأنشأت جائزة دولية باسمه "The Deming Award" الذين يبدعون في مجال الجودة تقديراً لجهودهم، ولقد تأثر ديمنج بالفكر الياباني الذي ينظر إلى مفاهيم الحياة نظرة شمولية Holistic في الوقت الذي ينظر فيه الفكر الأمريكي للأشياء على اعتبار أنها أجزاء متميزة, وبتجميعها نحصل على هيكل متميز, وبهذا الروح استطاعت اليابان أن تحقق مستويات إنتاجية مرتفعة وبجودة عالية تفوق الغرب.

أما في الثمانينيات, ونتيجة لمنافسة اليابان للولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية في الأسواق العالمية, أفاق القادة السياسيون وأصحاب الأعمال لهذا التحدي, وتمنت الكثير من الشركات الأمريكية أمثال: IBM , Ford , Corning , Hewelett Packard وشركة فلوريدا للكهرباء والإنارة. Florida Power Light CO مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتبقى منافسة في السوق العالمية, أو لاستعادة أسواقها المفقودة.

وفي عام 1987 أعلنت الحكومة الأمريكية عن جائزة قومية للجودة تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من تطبيق استراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة.

وخطت أوروبا أيضاً خطى الولايات المتحدة في هذا المجال, إذ تم في عام 1988 تأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة لتحسين المركز التنافسي للصناعة الأوروبية في الأسواق العالمية، فالمملكة المتحدة تنشر الآن مجلة بعنوان TQM Magazine وتتبنى مجموعة من الشركات الأوروبية أمثال Canons, Xerox, ICI مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

الأهداف:

إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية جديدة في العالم الصناعي المتقدم, تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.

2- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة.

3- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.

4- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية، أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل.

5- رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة، أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب, وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

6- ترشيد الاتفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محوراً تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة.

7- رفع كفاءة الأداء ومعدلاته، بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.

8- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن يكون هناك التزام من قبل إدارة المنظمة بمبدأ تحسين الجودة, وهذا الأمر يتطلب تدريباً شاملاً لجميع أفراد المنظمة, ودراسة وتحليل الأنظمة المختلفة في المنظمة بهدف تحسين الجودة للنظام

ككل, والاستماع إلى المستهلك (العميل) وإعادة تصميم السلعة أو الخدمة لتحقيق رضا المستهلك بصفة مستمرة.

ويجب أيضاً ربط المكافأة بالأداء بحيث يصمم نظام للمكافآت لتشجيع تحسين الأداء, ولتحسين الجودة على أساس أن كل العاملين في المنظمة يشاركون في نظام الحوافز، على أنه ما يجدر الإشارة إليه أن الجودة الشاملة لا تعتبر أسلوبا إداريا جديدا فقط, بل تعتبر أيضا فلسفة أساسية في كيفية التصرف في بيئة العمل, تحمل الكثير من الوعود والفوائد للمنظمات العصرية التي تهدف إلى زيادة الأداء والربحية على المدى الطويل, وتنمية الشعور بالانتماء المؤسسي لدى العاملين, وبأنهم جزء من عملية التطوير والتحسين المستمر.

وليس من المبالغة القول إن السبب الرئيسي في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية هو سعيها الحثيث وراء إدارة الجودة الشاملة، كما أن اهتمام مؤسسات الأعمال في الولايات المتحدة حديثاً بهذه الإدارة لا يقل عنه في اليابان.باختصار, أن نظام إدارة الجودة الشاملة مطلوب للأسباب التالية:

أنه نظام إداري متكامل يؤدي إلى تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء في آن معاً, ويضمن سير جميع

- الإجراءات الإنتاجية والمالية والإدارية والخدمية بكفاءة تامة.
- يحقق إنتاجية أعلى, ويحسن كفاءة العمليات.
- الحاجة إلى زيادة نصيب المنظمة من السوق.
- الوفاء بمتطلبات العملاء.
- زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الفوائد:

1- زيادة القدرة على التنافس Ability to complete:

تؤدي التنافسية إلى زيادة القدرة على تحقيـق الربحيـة, إذ أن تطبيـق معـايير الجـودة سـيزيد قدرة المنظمة على اكتساب الميزة النسبية.

2- إيجاد ثقافة مؤسسية Organization Culture:

إن تطبيق نظام الجودة يتطلب إيجاد نوع من القيم والمفاهيم المشتركة بين العاملين والإدارات التنفيذية داخل المنظمة, فهذا النظام يهتم بالتكامليـة واتـساقية جميـع العمليـات والأنـشطة داخل الوحدات الإنتاجية.

3- إيجاد مرجعية لتقييم الأداء التنظيمي Base for organization performance:

يعتمد تقييم الأداء على معـايير ومـؤشرات موضـوعية لهـا صـلة مبـاشرة بالأهـداف أو بالمهـام والأنشطة التي تظطلع بها المنظمة، ولما كانت الجـودة تلتـزم بمجموعـة مواصـفات وخـصائص معينة فإن هذه الأخيرة تشكل قاعدة لتقييم العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

4- تحقيق رضا العميل Customer Satisfaction:

يتحقق رضا الجمهور المتعامل مـع المنـتج (سـلعة أو خدمـة) عنـدما تتكامـل المواصـفات مـع المعايير التي يرى العميل أنها تلبي احتياجاته في هذا المنتج, أن إدارة الجودة تركز على تخطيط وتصميم المنتج بما يتوافق مع رغبات ومستوى رضا العميل من حيث النوعية وأسـلوب تقـديم الخدمة والسعر.

5- زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

تتحقق الفعالية التنظيمية عندما تكون المنظمة قادرة على بلوغ أهدافها وفقا للموارد المتاحـة لديها، وما دامت الربحيـة أو رضـا العمـلاء تعتـبر الأهـداف الرئيـسية للمـنظمات, فـإن نظـام الجودة يحرص على تدعيم قدرة المنظمة إلى تحقيق ذلك.

مداخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المفكرين:

تقدم أدبيات إدارة الجودة الشاملة العديد من المداخل التي تعتمد على أئمة الجودة (Guru) الذين يعود لهم الفضل في ظهور حركة إدارة الجودة الشاملة, ومن أشهرهم:

أ- إدوارد ديمنج: Edward Deming:

وهـو إحـصائي وريـاضي أمـريكي, عمـل بالإضـافة إلى اليابـان والولايـات المتحـدة في بريطانيـا ونيوزيلندا, وتأسست في عـام 1965 جـائزة باسـمه تمـنح لأحـسن حركـة تميـز نفـسها في إدارة الجـودة الـشاملة، وقـد أطلـق عليـه التلفزيـون الأمـريكي في إحـدى برامجـه عـام 1980 (الأب الروحي للموجة الثالثـة في الثـورة الـصناعية)، وقـد اهـتم Deming بعمليـة الجـودة وتوضـيح مسؤولية الإدارة العليا تجاه تحسينها , تلك المسؤولية التي تركز على:

- إيجاد أهداف وفلسفة دائمة تتمثـل في تحـسين أداء الإنتـاج والخدمـة في المنظمـة مـن أجل المنافسة والبقاء, وهذا يحتاج إلى تفهم واضـح والتـزام ثابـت مـن قبـل المـوظفين والإدارة العليا.
- البحث بعمق عن مـسببات المـشكلات, والتحـسين المـستمر لكـل نـشاط مـن أنـشطة المنظمة، وذلك من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجيـة, وبالتـالي التخفـيض المـستمر للتكاليف.
- القضاء على العوائق التنظيمية بين الإدارات والأقسام المختلفة, وجعلهـا تعمـل كفريـق واحد لحل المشكلات التـي تواجـه المنظمـة, واتخـاذ الخطـوات اللازمـة لإلغـاء الـصراع المدمر بين هذه الوحدات.
- تبني الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها من قبـل الإدارة العليـا وكـل فـرد في المنظمـة, تلك الفلسفة التي ترى أن التحسين المستمر في أداء الخدمة ورضا العميـل هـو الهـدف الأساسي للمنظمة.

- التوقف عن فلسفة الشراء بناء على أقل الأسعار, واستبعاد الموردين غير المؤهلين, والاعتماد بدلاً من ذلك على مقاييس الجودة والأسعار في آن واحد, والتحرك باتجاه مورد واحد لكل صنف اعتماداً على علاقة طويلة الأمد من الثقة والمصداقية.
- تأصيل التدريب والتعليم في مجال العمل والإدارة لتحقيق التحسين المستمر للجودة, بالإضافة إلى تحديد ما هو مطلوب من الموردين بالنسبة للمواصفات المطلوبة في السلع والخدمات.
- تبني وتأصيل القيادة في الإدارة, بحيث يكون الهدف الأساسي للقيادة هو مساعدة العاملين في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية, وتحسين الجودة بشكل مستمر.
- الابتعاد عن الخوف من التغيير وزرع الثقة وإيجاد مناخ ملائم للإبداع والابتكار, وتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى، وبالعكس لكي يعمل الجميع بأمان واطمئنان من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- التخلص من الشعارات والنصائح للقوى العاملة والاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.
- إلغاء الأهداف العشوائية والمعايير المبنية على الأرقام التي تطالب بمستويات إنتاجية أعلى دون توفير طرق ووسائل تحقيقها.
- إزالة المعوقات التي تحول دون اعتزاز العاملين بعملهم.
- تطوير برنامج نشط للتعليم والتدريب والنمو الذاتي ككل موظف لتقديم خدمة ذات جودة متميزة للعملاء.
- إشراك ودمج العاملين كافة في المنظمة من خلال العمل كفريق واحد لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.

ب-	جوزيف م جوران Jurana .Joseph M:

هو عالم أمـريكي ولـد في البلقـان, وهـو الآن في التـسعينات مـن عمـره, ويـدير معهـد جـوران للجودة, وقد نشر في الخمسينات كتابه المشهور في الرقابة على الجودة Quality Control Hand Book الذي يعتـبر مرجعـاً عالميـاً في هـذا المجـال، واشـتهر جـوران بفكرتـه الثلاثيـة (تخطـيط, ومراقبة, وتحسين الجودة), ويرى أنها عمليات عالمية في إدارة الجودة الشاملة.

وركز في كتاباته على ضرورة القضاء على مسألة التبـذير والبطـئ في أداء العمـل والـتخلص من دواعي إعادة العمل، ويدعو المنظمات لاتخاذ الخطوات العملية لبـدء بـرامج تحـسين الجـودة, ويعتبر أن مجلس الجودة هو الخطوة الأولى في جهود تحسينها, وأن التدريب المناسـب عـلى بـرامج تحسين الجودة هو ضرورة إلزامية للمديرين, ويعتبر أيضاً أن المصادر البـشرية لا تقـدر بـثمن, وأن جميع العمال فنانون Artisans.

ويرى جوران أن فلسفة إدارة الجودة الـشاملة تقـوم عـلى تطـوير الكفـاءة الذاتيـة ووضـع مسؤولية جودة المنتج على الفرد, ويرى أيضاً أن تدريب الأفراد على الجودة هي عمليـة طوعيـة إلا أنها تعتبر متطلباً سابقاً للمشاركة في عمليات تحسين الجودة اللاحقة, وهو يحذر من أن عدم إدراج الجودة في تقييم الأداء يعطي إشارة إلى أنها لها أهمية متدنية، وقد حدد جـوران الخطـوات التاليـة لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة:

- إيجاد ووعي حول الحاجة وضرورة تحسين الجودة.
- وضع أهداف للتحسين الدائم.
- بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف يدور حول النقاط التالية: مجلـس الجـودة, وتحديـد المشكلات, واختيار مشروع ما, وبناء فرق العمل, واختيار المسهلين Facilitators.

- تدريب كل موظف في المنظمة.

- تنفيذ مشروعات لحل المشكلات.

- تقديم تقارير تقدم العمل Progress Reports.

- الاعتراف بالآخرين.

- إيصال النتائج للعاملين.

- حفظ سجلات النجاح.

- إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة العادية وعملياتها, والاحتفاظ بالزخم وقوة الدفع للأمام.

جـ) فيليب كروسبي: Philip B. Crosby:

يعتبر ممارسا في مجال الجودة أكثر منه أكاديمياً, فهو لا يقل تأثيراً في تأصيل حركة الجودة الشاملة عن ديمنج وجوران، ومن أشهر كتبه: الجودة مجاناً Quality Free، ويقوم برنامجه في إدارة الجودة الشاملة على التأكيد على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء, ووضع المعايير التي تقيس بالإضافة إلى المخرجات, التكلفة الإجمالية للجودة، واشتهر كروسبي بمبادئه الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي:

- الجودة هي التواؤم أو التوافق مع متطلبات العميل.
- تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من علاج الضعف.
- معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية Zero Defects أي إتقان العمل من أول مرة.
- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق Non Conformance مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة: البيئة والمراحل

1- بيئة إدارة الموارد الشاملة:

إن المحرك الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحفيز الأفراد للعمل، وتعتمد هذه الإدارة على مبدأ عدم الخوف من المخاطرة وانتهاز الفرص، وأن تكون الإدارة منفتحة وصادقة مع

الموظفين، وتنشىء قنوات اتصال موثوق بها، وتكافىء الأفراد وأصحاب الاقتراحات البناءة، وتعترف بمشاركتهم وتساعدهم في حالة فشلهم.

ويدعو مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تقبل التغيير والتطور المستمر في المنظمة والحياة، ويؤكد على الرقابة الذاتية، وعلى الإبداع من قبل الموظفين، ويطالب بتعاون نشط بدلاً من مجرد تلقي الأوامر والانصياع لها، وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن بيئة إدارة الموارد الشاملة تتصف بالآتي:

- معالجة عدم رضا العملاء.
- تطوير نمط تعليم وتدريب طويل الأمد.
- بناء الفرق، والعمل مع هذه الفرق، مما يؤدي إلى تشكيل جماعات عمل موجهة ذاتياً.
- تشجيع الانفتاحية والمصداقية والعفوية في الاتصال مع الأفراد، والتحرر من المخاوف، والتقيد بالماضي.
- تقدير الاختلافات في الثقافات منعاً لكل تعصب، والعمل في ظل هذه الاختلافات بشكل جماعي وموحد لإنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.
- إيجاد أجواء من الثقة والاحترام للكرامات الفردية.
- الاهتمام بالاتصال الفعال والتغذية العكسية.
- الإنصات للآخرين (فقدرة المديرين والموظفين للاتصالات لبعضهم البعض وللزبائن مهمة جداً في بيئة إدارة الجودة الشاملة).
- تحليل المشكلات وحلها.
- توضيح الأهداف.

- حل الصراعات.
- تفويض السلطات.
- إدارة التغيير.
- تشجيع مشاركة الموظفين.
- الاهتمام بالرقابة أكثر من التفتيش.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- إتقان العمل من أول مرة، والتأكد على مبدأ العيوب الصفرية، والتخلي عن مبدأ وضع مستويات مقبولة للجودة الذي يشجع وجود عيوب في السلعة أو الخدمة.
- تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية أطلق عليها البعض اسم (سلة أدوات وأساليب الجودة The Quality Box).
- اعتناق مبدأ ملكية العاملين للمنظمة ومنجزاتها، مبدأ الإدارة الذاتية.
- دور إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام.

إن فشل المنظمات الحكومية في مجال تحسين الإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين جعل كثيراً منها يسعى باستمرار إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص، ومنها وأكثرها حداثة إدارة الجودة الشاملة، حيث لجأت منظمات القطاع العام لهذا الأسلوب الحديث؛ لأنه يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجاً طموحاً وأسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي يعتمد على بدائل واختيارات تعطي الفرصة لمنظمات القطاع العام لزيادة إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها وزيادة قدرتها التعاونية ومكافأة الأداء الفردي المتميز، وخاصة أن العديد من الكتابات والأبحاث أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع العام.

2- مراحل التطبيق:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل الأساسية التالية:

- الإعداد (التحضير) Preparation:

وهي المرحلة التي يقرر فيها كبار المديرين عزمهم على الإستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، وخلالها يتم إعداد المديرين وتدريبهم لإكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، وتتطلب هذه المرحلة من مديري المنظمات تنظيم أنفسهم للسعي نحو الجودة كوسيلة لرضا العميل والحصول على مزايا تنافسية.

وعلى مديري المنظمات الذين ينوون القيام بمبادرات الجودة الشاملة أن يكون لديهم الوقت الكافي لزيارة الشركات والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن هذه المنظمات غالباً ما يكون لديها الرغبة للتحدث عن تجاربها، انها في كثير من الأحيان تتفاخر بإنجازاتها في هذا المجال، وهذا يتطلب الجلوس مع أولئك الذين طبقوا إدارة الجودة الشاملة بنجاح للتعرف على تجاربهم كيف بدؤوا، وكيف تعرفوا على عملائهم، وكيف مكنوا موظفيهم وفرقهم من تلبية احتياجات العملاء، وماهي الأخطاء التي ارتكبوها والدروس التي تعلموها، وفي هذه المرحلة يتم اعادة الإستعانة بمستشارين من خارج المنظمة لمساعدة الإدارة العليا على إقرار التطبيق، ويصدر قرار بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

- التخطيط Planning:

توضع في هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة مفهومة للجميع، ويتم اختيار أعضاء المجلس الإستشاري والمنسق facilitator (المسهل) الذي يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل عمل الفرق، ثم يلي ذلك تدريب المجلس الإستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وفي أول اجتماع للمجلس الإستشاري تتم الموافقة على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع ويختار الاستشاري استراتيجية التنفيذ، ويحدد المشكلات التي قد تتعرض لها فرق العمل، التي يتكون كل منها من اربعة إلى أفراد تكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية، والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

وجزء من الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو تقرير ما اذا كان التطبيق يشمل المنظمة بالكامل أو إحدى الإدارات أو أكثر، ومن الواضح أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في منظمة كبيرة هو المفضل عادة، وهذه الطريقة تتطلب وقتاً ومالاً وأشخاصاً مدربين بشكل كاف.

وفي هذا المجال، فإن وضع خطة استشارية وتطبيقها من قبل أصحاب الخبرة في المؤسسة والمستشار المتخصص في تنفيذ هذه البرامج يتم من خلال أربعة مداخل أساسية، هي:

1- مدخل من أعلى الى أسفل.

2- مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.

3- مدخل اقتراحات العملاء.

4- مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الإنتماء للمؤسسة.

وبالنظر الى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير، وما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة فإنه يجب على الإدارة أن تكون متأهبة لمواجهة المعارضة على كل مستوى وأنتكون على علم ومعرفة بأنه من الصعوبة تغيير مفاهيم الناس بين ليلة وضحاها، ويمكن في هذه الحالة الإستعانة بالتدريب لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث، كما أن السياسة الجيدة يمكن أن تقنع الجميع بمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وإذا كان التخطيط من أهم وظائف الادارة، وهو المدخل السليم لتحديد أهدافها الرئيسية وسبل تحقيقها من بين الطرق البديلة؛ فإن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يجب أن ينظر إليه على انه عملية تتم من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، ويجب أيضاً أن يحظى بدعم ومساندة الإدارة العليا والتزام الإدارة والموظفين في المنظمة بتنفيذ الخطة.

وعند وضع أي خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أنتناسب هذه الخطة ثقافة المنظمة واحتياجاتها، لأن ما يناسب منظمة ما قد لا يناسب منظمة أخرى، أي يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة، فالخطة قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد، ولكنها بالنتيجة يجب أن تكون حافزاً للعمل، وغالباً ما يتضمن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة مسح العملاء والتعريف بهم، وبناء فرق العمل لحل المشكلات، والتقييم الكامل للمنظمة، والمشاركة المباشرة للموظفين من أجل توجيه الجهود نحو:

- بناء ثقافة تهدف للتحسين المستمر في عمليات المنظمة.
- توفير خدمة ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين مما يوازن مقاييس ومعايير المنظمة مع توقعات العملاء.

- الاتصال البناء مع العملاء الداخليين من أجل المشاركة في المعايير ذات الفعالية العالية.

خطوات التخطيط للجودة

يلخص جوران Juran خطوات التخطيط للجودة في السلع والخدمات بما يلي:

1- تحديد أهداف الجودة: وتتضمن هذه الأهداف أهدافا رئيسية تنبثق من كل منها أهداف فرعية ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق الأهداف الرئيسية.

2- تحديد العميل: ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في اهداف الجودة، والمستهلك هو أهم عميل يتأثر بها، ويؤثر فيها الموردون من العملاء الخارجيين،وكذلك المنتجون من العملاء الداخليين.

3- تحديد احتياجات العميل: ان أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي توفيرها، وهذا هو المعيار الرئيسي للجودة.

ثالثاً: اساليب الإدارة بالأهداف:

مفهوم **الإدارة بالأهداف**

هو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

فلسفة الإدارة بالاهداف

- نظرية تؤمن بان الانسان يحب العمل ومبتكر، اذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته واشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الامان، وليس من تعارض بين اهداف المنظمة واهداف الفرد.

- الايمان بالإدارة كمنهج ديموقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون.
- الإدارة بالاهداف ليست مبدأ جديد؛ بل هي اسلوب عمل تطبيقس يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.
- فلسفة الإدارة بالاهداف جامعة شاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري (الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الانسانية.
- بيتر دراكر اول من نادى بالإدارة بالاهداف في امريكا عام 1954 في كتابه الإدارة في التطبيق.

- الإدارة بالاهداف اداة تخطيطية واشرافية ورقابية اسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

خصائص وصفات أسلوب الإدارة بالأهداف

1- وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
2- تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.
3- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية، أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة.

يتكون منهج الإدارة بالأهداف من عناصر متعددة:

(الأهداف - الخطط - الأداء - معايير الأداء - أحوال العمل - نقاط المتابعة - تقويم الانجازات)، إن التغييرات في المؤسسة تستمد من الأهداف، فعندما يطلب مدير بيانات آو صلاحيات يتم دراسة علاقة ذلك بما يخدم تحقيق أهدافه، وتركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.

وتركز على نظرية ماك غريغور التي يقول أن العامل الإنسان يحب العمـل وتحمـل المـسؤولية، لـذا يجب تحفيزه ودفعه وتنميـة هـذا الـشعور لديـه، ويقتـصر دور الـرئيس عـلى التوجيـه والتـشجيع وتقويم الانحرافات.

أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف

1- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
2- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
3- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
4- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
5- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

الخطوة الأولى:

تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

الخطوة الثانية:

توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كـل مـنهم عـلى الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

الخطوة الثالثة:

تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعـداد الأهـداف التـي سـيعملون عـلى تحقيقهـا عـلى ضـوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

الخطوة الرابعة:

تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

الخطوة الخامسة:

تحديد هـدف كـل موظـف مـرؤوس وعامـل بنـاء عـلى أهـداف الوحـدة التنفيذيـة، وذلـك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة السادسة:

وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السابعة:

المراجعـــــة الدوريـــــة للانجـــــاز للأهـــــداف الـــــذي حققـــــه المرؤوســـــين.

الخطوة الثامنة:

تقويم الانجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟.

صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف

- قادر على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف.
- التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة.
- النجاح هنا لايعتمد على الصفات الشخصية، كالصرامة.
- كسب ثقة ومحبة المرؤوسين.
- صورة المنظمة في البيئة والمحيط يجب آن تكون ساطعة وموثوق بها.
- يمثل عامل القدوة في كل شيء لاسيما في نوع السيارة التي يركبها وأنماط استهلاكه وأيـن يسهر وماذا يأكل؟
- عينه على العمل وليس على المنصب.

- يسمع للجميع يقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين.

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

1- نظم سليمة نظام عاملين:

- يسمح بتجديد العمالة الماهرة، ونظام معلومات دقيق واتصالات حديثة، ونظام مالي مـرن في الصرف والإنفاق؛ لان الإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية بنود.

- شرح الأسلوب للجميع.

- دعم الإدارة العليا له.

- نظام حوافز مجزي.

- تدريب العاملين على الأسلوب.

- تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف.

- الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين.

- الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة.

فوائد ومحاسن أسلوب الإدارة بالأهداف

- ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- يسهل مهمة الإشراف والتوجيه.
- يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
- يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات.
- يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
- يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.

- يكشف المقصرين بسرعة.

- يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة، وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها.

رابعاً: إدارة الوقت:

مفهوم إدارة الوقت

رأى بيتر دراكر (Peter Drucker) أن الوقت يمثل بعداً إضافياً هاماً يجب أن يؤخذ بالاعتبار الحاضر والمستقبل عند تحليل الطبيعة المتكاملة للإدارة، ودراستها وتقييمها والتي تشتمل على إدارة المديرين وإدارة المهام وإدارة العناصر البشرية.

او هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه، وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والاهداف.

ألامور التي تساعد على تنظيم الوقت

1- تدوين الأفكار، والخطط والأهداف على الورق.

2- عدم اليأس، والتعلم من الأخطائ أكثر مما التعلم من نجاح .

3- يجب المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات.

4- قراءة الخطتط والاهداف في كل فرص من اليوم.

5- الاستعانة بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم الوقت، كالإنترنت والحاسوب وغيره .

6- تنظيم المكتب، والغرف، والسيارة، وكل ما يتعلق بما سيساعد أكثر على عدم إضاعة الوقت، والظهور بمظهر جميل.

7- يجب الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فيجب ان نكون اكثر مرونة أثناء تنفيذ الخطط .

8- التركيز، وعدم التشتت في الذهن في أكثر من اتجاه.

9- بعد الانتهاء من الخطة يجب إدخال تعديلات كثيرة عليها.

10- يجب العلم بأن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجز، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين.

خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة

تمر العلاقات العامة بعدة ادوار يختلف حسب مرحلة الأزمة وهي:

1- قبل وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة تكون في الأسهام في عمليات التبؤ بالأزمة وتوقعها، ووضع أساليب ووسائل تلافي وقوع الأزمة المتوقعة، وإزالة ما يمكن أن يؤدي إلى وقوعها من أسباب أو أوجه قصور، وإعداد خطة الطوارىء البديلة، وتدبير الإمكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة، والأسهام في أعمال واختصاصات إدارة مواجهة الأزمة بالمؤسسة والعمل على تطوير مهامها واختصاصها، وإعداد العاملين بالمؤسسة مهنياً وتدريبياً وتأهليهم علمياً لمواجهة الأزمة، والتدريب العملي على مواجهة الأزمة عن طريق استخدام أساليب التدريب الشائعة ومنها (الأنذار الكاذب / البلاغ الوهمي).

2- اثناء وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة تكون في استيعاب الموقف الناجم عن الأزمة عن طريق:

أ- سرعة تحديد أسباب الأزمة ونتائجها وتأثيراتها وتوابعها.

ب- تحليل لمناصر الأزمة وتحديد مدى خطورة كل عنصر.

ج- الالتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة وإتخاذ التدبير اللأزمة لمنع هذا الأستغلال أو الأبتزاز بكافة صوره.

د- الاحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة ودواعيها وآثارها.

هـ- سرعة استخدام خطة الطوارىء البديلة لانتظام العمل بالمؤسسة.

3- بعد وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة تكون في إعادة ترتيب المؤسسة بعد وقوع الأزمة، ودراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها، وإعادة التوازن النفسي للعاملين، وإزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمؤسسة.

اهمية تنظيم وإدارة الوقت

يمكن الاهتمام بتنظيم وإدارة الوقت لعدة اسباب منها:

1- الوقت هو عمر الإنسان وحياته كلها.

2- العمر محدد ولا يمكن زيادته بحال من الأحوال.

3- الوقت مورد شديد الندرة.

4- الوقت مورد غير قابل للتخزين.

5- اللحظة التي لا نستغلها تفنى.

6- الوقت مورد غير قابل للبدل أو التعويض.

7- الوقت يحاسب عليه المرء مرتان، فيسأل عن عمره ثم شبابه.

خصائص الوقت الجيد

1- أنت المسؤول الوحيد عن وقتك، وتستطيع أن تستغله وتخطط له فالوقت يسير بسرعة ثابتة، ولا يمكن تقديمه أو تأخيره، فالذي يمضي الوقت وليس نحن فالوقت له كمية وله نوعية، فلا تسرق وقت الآخرين ولا تدعهم يسرقون وقتك.

2- الوقت هو الشئ المشترك بين الجميع، فالوقت للجميع، ولكن هناك اختلاف في كيفية استغلال الوقت من شخص لآخر.

3- الوقت هو المقياس الذي نعتمد عليه في سرعة الإنجاز والمنافسة، وأصبحت جميع المجالات تعتمد على الوقت كمقياس مدى استغلاله.

4- الوقت يمكنك من اكتشاف مدى الاستغلال الأمثل له، فهو أداة تقويم ورقابة حيث كل عمل له فترة زمنية محددة وبداية ونهاية.

فوائد تنظيم الوقت السليم

- تحقيق نتائج أفضل في العمل.
- تحسين نوعية العمل.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.

- التخفيف من ضغط العمل.

- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.

- زيادة المرتب.

- تعزيز الراحة في العمل.

- تحسين نوعية الحياة غير العملية.

إدارة وقت المنظمات

ان ادارة وقت المنظمات, هي مجموع عمليات وعناصر وادوات واجراءات متداخلة ومتكاملة، فمنها مايتعلق بالجانب السلوكي, مرتبط بالعادات والتقاليد, وجانب ادراكي للمفاهيم والقيم, المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والاحداث، واذا كان الوقت هو الحياة, فأن ادارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا، وان الواجبات دائما اكثر من الاوقات، او كما يُقال في حالة المدير (وقت قليل ومهام كثيرة جداً).

ولذا فهي تتطلب اهتماماً بالغاً بالطريقة التي نخطط بها اوقاتنا، والادارة الفعالة للوقت, هي الطريقة التي تحسن بها استغلال الوقت, فاضافة 30 دقيقة الى الوقت المخصص للعمل, تعني اضافة شهر عمل كل سنة.

معيقات ادارة الوقت

1- قلة إدراك أهمية الوقت على الصعيد الفردي (الشخصي)، وعلى الصعيد الجماعي العام، ويدلُّ على ذلك اصطفاف الناس في طوابير طويلة؛ ممَّا يؤدي إلى هدر كبير في أوقات البشر وطاقاتهم.

2- الطابع الروتيني والنمط الحياتي السائد؛ ممَّا يؤدي إلى الاستسلام لهذا الطابع، والجمود تجاهه، وعدم المحاولة للتطوير أو الخروج عن طوره، وكأنه إطارٌ حديديٌّ مقدَّسٌ لا يُمكن إعادةُ النظر فيه.

3- ضعف الإحساس بمرور الوقت؛ وذلك لاعتياد مرور الوقت دونما رقيب أو حسيب، والثمن البخس للوقت عند بعض الناس، بالإضافة لعدم وجود أهداف محدَّدة يسعى الإنسان لتحقيقها.

4- قلةَ وجود التوعية الكافية لأهمية الوقت، وعدم بروزه كقضيَّة مهمَّة.

5- وجود كثير من التعقيد والتأخير في وسائل المواصلات والاتصالات.

6- التردد في شخصية الإنسان؛ إذ يُعتبر التردُّد مشكلةً شخصية في حياة الإنسان، وهو من العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقته.

7- الانفراد بالرأي وعدم المشورة، وتكون العاقبة فوضى الوقت، حيث يشغل الإنسان بثانويات الأمور.

8- عدم تقدير المرء لجهده وطاقته؛ فقد لا يعرف المرء جهده وطاقته، ويظن أن لديه القدرة

على عمل كل شيء، ويأخذ في العمل، ويصادف أنه لم ينجز شيئًا، فيضيع وقته.

9- المعصية وإهمال النفس؛ فوقوع الإنسان في المعصية قد يدفعه لإهمال التوبة؛ بل قد يهمل تزكيةَ نفسه التي هي سبب بركةِ الوقت وامتداده أو اتساعه.

10- الغفلة عن واقع الأعداء يوقع في إهمال الانتفاع بالوقت.

خامساً: إدارة التغيير:

عرف الكاتبان سعيد وعلي عبد الوهاب التغيير كما يلي: التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.

ويعرف التغيير كما يلي : التغيير عملية طبيعية، تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من وضع حالي إلى وضع جديد.

مفهوم إدارة التغيير

هي الإدارة التدبيرية التي تعنى بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل).

كما انه إحدى متطلبات إدارة الأعمال والتي تهدف إلى احداث تغيير في أنظمة الشركة الملموسة، مثل الهيكل الإداري والموظفين وأنظمة الشركة غير الملموسة.

من أسباب فشل عملية التغيير، في عديدة أهمها:

مقاومة عاملي موظفي المنظمات والشركات للتغيير، ومن الأسباب الكامنة وراء مقاومة الأفراد للتغيير الاعتقاد بأنه لا توجد هناك حاجة حقيقية للتغيير، وأن التغيير له مخاطر تفوق الفوائد، وأن عملية التغيير محكوم عليها بالفشل.

مبررات التغيير

التغيير ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لمستقبل أفضل، لذلك يجب أن يكون التغيير مبرراً وإلا كان تغييراً تخبطياً عشوائياً، يهدر الوقت ويستنزف الموارد ويسبب مشكلات كثيرة ويصعب حصر وتحديد مبررات وأسباب التغيير، إذ تختلف باختلاف دوافع المغيرين، ومن أهم مبررات التغيير يذكر ما يلي:

1- لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها.

2- لإثبات الذات وإظهار القوة، كأن يقوم مدير جديد بتغيير يمس جوانب كثيرة .

3- لتجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية.

4- من اجل السمعة والإبداع.

5- لاختصار الوقت، وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح.

6- لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم والفنون.

7- للضغوط والمطالبات الكثيرة من قبل الرؤساء أو المرؤوسين أو الزوجة أو الأقارب أو الزملاء أو غيرهم.

8- لتحسين الأداء.

9- لجعل المؤسسة أكثر تنافسية.

أنواع التغيير

1- التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة، واضطرارها للتعامل مع المتغيرات.

2- التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.

3- التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.

4- التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر استمرارية.

والتركيز على أنواع التغيير التالية:

هناك نوعان رئيسيان للتغير: هما التغيير الاستراتيجي, والتغيير الوظيفي .

العوامل المسببة للتغيير

- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، قانونية، ثقافية.

- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تغيير مجال النشاط أو تنويعة، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيمية ثقافية.

اكتساب الالتزام بالتغيير

الإرشادات العامة السابقة تشير إلى اتجاه واحد, بعد تحديد سبب ضرورة التغير وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها فإن أهم شيء هو التزام المعنيين بالتغيير المقترح، ولذلك يجب أن تشمل استراتيجية اكتساب الالتزام بالتغيير المراحل التالية:

1- الإعداد: في هذه المرحلة يتم الاتصال بالشخص أو الأشخاص المحتمل تأثرهم بالتغيير المقترح ليكونوا على علم به .

2- القبول: في المرحلة الثانية تقدم المعلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه وتوضيح آثاره على المعنيين، والهدف من ذلك هو تقديم مفهوم لمعنى التغيير والحصول على رد فعل إيجابي وقد يكون هذا ممكناً إذا تتبعنا المراحل التالية:

- إذا كان التغيير متمشياً مع رسالة المؤسسة وقيمها.
- إذا كان التغيير لا يهددهم.
- إذا أوفى التغيير باحتياجات المعنيين.
- توفر سبب قوى وواضح للتغيير.
- قيام المعنيين بتخطيط برامج التغيير وتنفيذها في مقابل حصولهم على تأييد العاملين.
- اتخاذ الخطوات الكفيلة لتخفيف الآثار الضارة للتغيير.

احتياجات التغيير

1- تطوير الاحتياج للتغيير.

2- تأسيس علاقة التغيير ومساعدة مندوب ومدير التغيير على الإدارة من الخارج والمساعدة على العلاقة بين كل منهم.

3- معرفة وتحديد المشاكل والنظم وحلها.

4- اختبار الطرق البديلة ومعرفة أهدافها وتأسيس أهداف أخرى بأعمال مميزة.

5- التحويل من العزم على التغيير إلى التغيير الفعلي.

6- تعميم واتزان التغيير.

مراحل محددة التي يجب أن تتحقق من أجل لمنظمة أو فرد لتغيير بنجاح

- الوعي: على أي فرد أو منظمة يجب أن نعرف لماذا تغيير معين أو سلسلة من التغييرات اللازمة .

- رغبة: إما فرادى أو أعضاء التنظيمية يجب أن يكون الدافع والرغبة في المشاركة في دعا لتغيير أو تغييرات .
- المعرفة: معرفة لماذا يجب على المرء أن التغيير لا يكفي؛ فرد أو منظمة يجب أن نعرف كيفية تغيير .
- قدرة - لكل فرد والمنظمة التي تريد حقاً لتغيير ويجب أن تنفذ والمهارات والسلوكيات الجديدة لإجراء التغييرات الضرورية يحدث .
- التعزيز: الأفراد والمنظمات ويجب تعزيز لدعم أية تغييرات جعلها السلوك الجديد، إن لم يكن؛ الفرد أو المنظمة، يحتمل أن العودة إلى السلوك القديمة.

إدارة التغيير في المنظمات

يأخذ إدارة التغيير التنظيمي في الاعتبار كل العمليات والأدوات التي تستخدم لجعل مديري التغييرات على المستوى التنظيمي، معظم المنظمات تريد تغيير تنفيذها مع أقل قدر من المقاومة ومع أكثر في شراء ممكن. لهذا أن يحدث،

التغيير يجب أن تطبق مع نهج منظم حتى أن الانتقال من نوع واحد من السلوك لمنظمة أخرى على نطاق واسع سيكون سلس .

التغيير الاستراتيجي في المنظمات

يعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية، ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، ويقودنا هذا التعريف الشامل إلى تحديد مواصفات المراكز التنافسية جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الأفراد.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغير الإستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط.

التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.

دورادارة التغيير في المنظمات

وفي معظم الحالات، المسؤولية الأولى للإدارة هي لتحديد العمليات أو التصرفات التي لا يتقن والخروج مع السلوكيات الجديدة، العمليات، إلخ التي هي أكثر فعالية داخل المنظمة، وبمجرد تحديد التغييرات، ومن المهم للمديرين لتقدير أثر

ذلك فانهم سيضطرون الى المنظمة والفردية الموظف على العديد من المستويات بما في ذلك التكنولوجيا، وسلوك الموظف، وعمليات العمل،...الخ، وفي هذه المرحلة ينبغي للإدارة أن تقييم الموظف رد فعل لتنفيذ التغيير ومحاولة لفهم الفعل عليه، وفي كثير من الحالات، تغيير يمكن أن يكون مفيداً جداً مع الكثير من ايجابيات، ولكن بعض التغييرات في بعض الأحيان لا تنتج كميات هائلة من المقاومة.

ومن مهمة إدارة لمساعدة العمال من خلال دعم عملية من هذه التغييرات، التي هي في بعض الأحيان صعبة للغاية، والنتيجة النهائية هي أن الإدارة يجب أن تساعد الموظفين تقبل التغيير ومساعدتها على أن تصبح جيدة وفعالة بمجرد تعديل هذه التغييرات قد تم تنفيذها.

التغيير التكنولوجي والتغيير في العمل

أ- التغيير التكنولوجي:

استفادة المؤسسات الأمريكية من التغيرات في التكنولوجيا المستخدمة، مثل، الأجهزة والمعدات والمواد والطاقة المستخدمة في العمليات التكنولوجية وتوظيفها لتخفيض التكاليف لاعتمادها تنفيذ التغيير في الأساليب والأدوات والتقنيات التكنولوجية، كذلك استفادة من استغلال تكنولوجيا المعلومات وما تحمله من مزايا في مجالات عديدة كاستخدام الانترنت .

وتقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف, تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً

القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

ت- التغيير في العمل:

يعد التغيير في العمل كالواجبات الوظيفية وطرق أدائها، هيكلة العمل في نظام الإجراءات والمراقبة واتخاذ القرارات من الأولويات في المؤسسة أثناء تنفيذ عمليات التغيير.

مراجع الباب الثاني

1) الكردي، أحمد، (2010). الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال. منتدى شباب الوطن.

2) أحمد ماهر، (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة..

3) القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

4) رياض رشاد البناء، (2005). إدارة الجودة الشاملة، مقدم إلى سعادة وزير التربية والتعليم، البحرين.

5) مأمون سليمان الدرادكة، (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

6) جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعات، (ط1). دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

7) أليكساندر, روي، (1999). أساسيات إدارة الوقت. ترجمة مكتبة جرير. سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، الرياض.

8) السويدان، طارق, العدلوني، محمد, (2004). إدارة الوقت, (ط2). الابداع الخليجي, قرطبة للنشر والتوزيع , الرياض.

9) شدود, ماجد محمد, (2002). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة, (ط1). دار الاوائل للنشر والتوزيع, عمان - الأردن.

10) محمد بهجة جاد الله كشك، (1999). المنظمات و أسس إدارتها، (ط1). المكتب الجامعي الحدي، الإسكندرية.

11) عبد الكريم، يحي برويقات، (2001). التغيير في منظمات الاعـمال المعـاصرة مـن خـلال مدخل ادارة الجودة الشاملة، كليـة العلـوم الاقتـصادية وعلـوم التـسيير، جامعـة أبـو بكـر بالقايـد، تلمسان، الجزائر.

12) الصيرفي، محمـد، (2006). إدارة التغيـير، دار الفكـر الجـامعي، الإسـكندرية. جمهوريـة مصر العربية.

13) حريم، حسين، (2003). إدارة المنظمات- منظور كلي، (ط1). دار الحامد، الأردن.

14) قطب، سيد، خصائص التصور الاسلامي ومقوماته، دار الـشروق، بـيروت، لبنـان، بـدون تاريخ نشر.

15) ناصرالدين، سعد، (2010). **أسس** الإدارة الإسلامية. منتدى كل العرب.

16) R. Reitter et All,)1991).Cultures D'entreprise étude sur les condition de réussite du changement, Vuibert, Paris,

17) Camall, and Mazwell, (1999). Management prixiples and policy, prentice and policy, prentice – Hau.

18) Daniel Latrobe , (2000).gérer efficacement son tems et ses priorités.

19) www.ahewar.org/debat/show.art.asp%3Fa... -

20) http://ar.wikipedia.org/wiki-

21) www.elasaala.net/forum/index.php%3Fpa...-

22)Drucker , peter , (1998). manger a new pravdigms, forbes global Business&finace.USA.

23) Richard Daft,)2001).Organizational Behavior, South Wester Publishing. USA,.

24) www.hrdiscussion.com/hr11655.html

25) www.hrdiscussion.com/hr19137.html-

26) www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc7.doc -

27) www.almaktabah.net/vb/showthread.php%-

الباب الثالث

وظائف منظمات الأعمال

الفصل الخامس

وظائف الإنتاج والعمليات

الفصل الخامس

وظائف الإنتاج والعمليات

مفهوم الانتاج

يعرف الإنتاج على أنه إعداد وملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيماوية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة).

او هو نتاج العناصر او القوى التي تستخدم في عملية التشغيل (العمال، رأس المال، الآلات)، اما عملية الانتاج فهي سلسلة اجراءات التشغيل التي تجرى على المادة لتحولها من صورتها الاولية الى صورتها الانتاجية.

اما النشاط الإنتاجي فهو النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان.

العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في وظيفة الانتاج

أ- العوامل الخارجية:

- آليات السوق المتضاربة.
- الظروف البيئية المحيطة.

ب- العوامل الداخلية:

- العمالة المتاحة.
- المواد المستخدمة.
- الالات والمعدات.
- اللوائح التنظيمية لسير العمل.

أهمية قطاع الصناعة

أن كل دول العالم تتطلع إلى تحسين مستويات المعيشة وإلى تحقيق حياة أفضل للأفراد، وهذا يتوقف على إنتاجية في مجالات العمل المختلفة، مما يزيد من مسؤولية رجال الصناعة لتحسين الإنتاجية وخاصة في الدول الصناعية.

ولقد إزدادت أهمية قطاع الصناعة ذلك من خلال:

أ) توفير السلع بالكميات المطلوبة في الأوقات الصحيحة وبأقل تكلفة.

ب) تعقد العمليات الإنتاجية وتعدد السلع.

ج) تقديم منتج عالي الكفاءة والجودة بأقل تكلفة.

د) الحصول على رضا المستهلك.

خصائص الصناعة الحديثة

1- التخصص:

فنجد بعض المصانع تركز على إنتاج صنف واحد والبعض الآخر، يقوم بإنتاج خط من المنتجات المترابطة.

ونجد أن التخصص يقلل من تكاليف الإنتاج كما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج.

2- الميكنه:

بعد الثورة الصناعية زاد الإعتماد على الماكينات حتى تحول الكثير من الأعمال والمهارات من الإنسان إلى الماكينة التي اصبحت تعمل بدون الإنسان، وأن تستمر في عملها معتمدة على نفسها معتمدة على الحاسبات الإلكترونية.

3- الإستخدام المتزايد للهندسة الصناعية:

فقد ساعات الهندسة الصناعية في التقليل من العادم في الصناعة، وفي التحسين من الكفاية الصناعية وتخفيض التكاليف.

4- الإستخدام المتزايد للحاسبات الإلكترونية:

حيث أن الحاسب يمدنا بالبيانات، وفي حل المشكلات الرياضيه المعقدة في وقت قصير,كما يستخدم الحاسب في البحوث العلمية والرقابة على العمليات الإنتاجية والرقابة على الكمية والجودة....وغيرها.

وتتزايد أهمية إستخدامات الحاسب مع اكتشاف مجالات جديدة له.

5- استخدام الطريقة العلمية في مواجهة المشاكل وعلاجهاويتم ذلك من خلال:

- تحديد المشكلة.

- جمع البيانات.

- تحليل البيانات.

- وضع الحلول.

6- استخدام بحوث العمليات:

تعتمد بحوث العمليات على تحويل البيانات المتصلة بالمشاكل إلى شكل كمي مما يساعد في أتحاذ القرار.

أهداف الإنتاج

1- أهداف نهائيه:

هي التي تحدد وجود وكمية وتكلفة السلعة المنتجة.

2- أهداف وسيطة:

وهى تتمثل في استغلال المدخلان الإنتاجية من طاقة ومواد ومعدات، وهي تؤمن تحقيق الأهداف النهائية من خلال توفير المدخلات.

3- أهداف وظيفة:

هي خاصة بأداء الأنشطة الوظيفية المتعددة بما يحقق الأهداف الوسيطة والأهداف النهائية، مثل الرقابة على الجودة والصيانة والرقابة على المخزون.

4- أهداف مقيدة: هي الأهداف التي يلتزم بها الإنتاج تجاه الأقسام الأخرى في المنشأة، مثل التسويق، والتمويل.

5- أهداف متكاملة: تنتهي عملية التخطيط عندما تصبح أهداف كل أجزاء التنظيم متكاملة، حتى يتمكن التنظيم الكلي من تحقيق أهدافه بأقصى حد ممكن.

أساليب الإنتاج

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

I- الإنتاج المستمر:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته, وقد يكون نمطياً في مدخلاته, يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.

ونقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية, أي نفس المقاييس ونفس النوعية, ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة, مثل الجلد الحقيقي, الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة, أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

1- إنتاج مستمر وظيفي:

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة, أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب، والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

2- إنتاج غير وظيفي ومستمر:

هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة، ويخضع لمحددات الطلب مـن سـعر الـسلعة, أسـعار السلع المنافسة, أذواق المستهلكين, سلوكاتهم, مثل الصناعة الغذائية, صناعة الجلود...الخ.

2- الإنتاج المتقطع:

هو إنتاج غير نمطـي في مخرجاتـه, ولا يـتم إنتاجـه إلا بعـد تحديـد المواصـفات مـن طـرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته، والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته, أنّ مخرجاته تختلف من حيث الـشكل والنـوع والتخـصص وذلـك حـسب أذواق المـستهلكين وحـسب طلبهم، ويتقسم بدوره إلى قسمين:

أولاً: إنتاج دفعات متكررة للطلب:

هو إنتاج متقطع, نمطياً في مدخلاتـه, وغـير نمطـي في مخرجاتـه, يخـضع للمواصـفات التـي يقدمها العميل, والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حـسب الخـصائص المطلوبـة أو المواصـفات التـي يطلبها العميل.

والشرط الرئيسي لاستعماله هـو تغيـير المواصـفات مـن عميـل لآخـر, وهـو شرط موضـوعي وضروري, وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهـي آلات غـير متخصـصة, و السبب في التغيير لا يكمن في المواصفات و إنما عدد الآلات.

والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات، ويمكـن أن المؤسـسة تعـدد منتجاتهـا ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج, والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات والحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ثانياً: إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

فإذا كـان السبب الذي جعل المؤسسة تنـتج إنتـاج دفعـات متكـررة للطلـب غـير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحـول المؤسـسة الإنتـاج إلى إنتـاج دفعـات متكـررة للتخـزين. وعليــه إمــا أن نخــصص الوقــت أو الآلات أو المخــازن لإنتــاج دفعــات

متكررة للتخزين, مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول), فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل, والإنتاج المتقطع خلال السنة, وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضيع الوقت.

العوامل التي يجب أن تأخذها في الحسبان عند تصميم مباني المصنع

1) طبيعة العملية الإنتاجية ونوع السلع والمعدات المستخدمة.

2) متطلبات التنظيم الداخلي والمساحات التي يجب توفيرها من الداخل.

3) ظروف العمل داخل المصنع من إضاءة وحرارة وتهوية، وغيره.

4) المظهر الخارجي من لمسات جمالية في المباني.

5) إحتمالات التوسع مستقبلاً وهل سيكون أفقي أم رأسي.

تصميم العملية الإنتاجية:

يعتمد نجاح المنشأة الصناعية إلى حد كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية، قبل بدء الإنتاج، وذلك يهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق التكاليف.

خطوات تصميم العملية الإنتاجية:

1) مراجعة تصميم السلعة.

2) تحديد طريقة الصنع بأقل تكلفة ممكنة.

3) توفير الماكينات والأدوات اللازمة للتصنيع.

4) التنظيم الداخلي للمساحة المخصصة للإنتاج.

5) الرقابة على عوامل الإنتاج لضمان افستخدام الفعال لها.

العوامل التي يعتمد عليها تصميم العملية الإنتاجية

1) حجم أو كمية السلعة المطلوب إنتاجها: ويتحدد هذا الحجم في ضوء المبيعات المتوقعة من السلعة في الفترة المقبلة.

2) الجودة المطلوبة في السلعة:

كلما أرتفعت مستويات الجودة كلما أرتفعت تكلفة الإنتاج.

3) نوع المعدات المطلوبة لإنتاج السلعة: يجب أن يراعى مهندس التصميم نوعيـة المعـدات المتاحة عند تصميم العملية الإنتاجية مع محاولة الأستفادة من التحسينات في الأدوات والمعدات.

هندسة طرق الانتاج

نعنى بها تحليل الوسائل المستخدمة في اداء عمل ما، وتصميم طريقة مثل الأداء مـن خـلال الدراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل الطرق والوقت المناسب:

1- التنظيم الداخلي:

أي ترتيب التسهيلات المتاحة قوة عاملـة، تـسهيلات طبيعيـة بالـشكل الـذي يحقـق أفـضل استخدام الموارد المنشأة البشرية والطبيعية والمالية بهدف زيـادة الأربـاح، ومـن العوامـل الأساسـية التي تؤخذ في الاعتبار عند التنظيم الداخلي للمصنع:

- نوع السلعة.
- نوع الإنتاج.
- نوع المعدات المستخدمة في الأنتاج.
- حجم الإنتاج.
- موقع المباني.

ومن أشكال التنظيم الداخلي:

- تنظيم على أساس السلعة.
- تنظيم على أساس العملية.

حالة الإنتاج المستمر، في حالة الإنتـاج المتقطـع، حيـث يـتم إنتـاج الـسلع بتـدفق مـستمر، وحيث يتم إنتاج السلع على دفعات.

2- الرقابة على الموارد:

الهدف منها التأكد من توفير المواد اللازمة لمقابلة احتياجات المنـشأة لحـاضرة والمـستقبلية، ومن الأستخدام الصحيح لهاوتتم الرقابة من خلال عدة وظائف منها.

3- وظيفة الشراء:

لشراء الجيد هو الذي يسعى لتوفير احتياجات المنشأة من المواد بالجودة الصحيحة والكمية الصحيحة بالسعر الصحيح والخدمة الصحيحة، ويتم ذلك من خلال التعامل مع المورد الصحيح.

4- وظيفة النقل:

وهذه الوظيفة من واجبات جهاز الشراء، وهي تنطوي على عدة أنشطة:

- تخطيط نقل المواد من الخارج إلى الداخل المنشأة.
- متابعة شاحنات نقل المواد لتأمين وصولها في الوقت المناسب.
- العمل على تخفيض تكاليف النقل.
- تخطيط نقل المواد المصنعة من داخل المصنع إلى الخارج.

5- وظيفة التخزين:

إن المحافظة على المواد من وصولها لحين الحاجة إليها، وهناك عوامل تؤثر في اختبـار موقـع المخازن:

- مدى قربها من الجهه المستفيدة من المواد.
- إمكانية التوسع في المستقبل.
- مدى توفر طرق المواصلات.
- سرعة الدخول والمزوج منها.

أما بالنسبة للمباني، فيجب أن يـصممها مهندسـون متخصـصون في ضـوء معـرفتهم لنوعيـة المعدات المستخدمة في المناولة والحجم المتوقع للعمليات داخل المخازن.

كما يجب وضع نظام دقيق لدخول المواد إلى المخازن وخوجها منها مدعم بالسجلات لضمان سلامة هذه العمليات تحاشي الخسائر والسرقة.

6- الرقابة على المخزون السلعي:

تعني تأمين أحتياجيات المنـشأة مـن المـواد بأنواعهـا المختلفـة في الحـاضر والمـستقبل بأقـل تكلفة ممكنة،

يتم ذلك من خلال جرد المخازن تحديد نقطة إعادة الطلب

7- تخطيط ومراقبة الأنتاج:

أي تنظيم وتنسيق وإحكام الرقابة على أوجه النشاط الأنتاجي بما يحقق الأهداف المطلوبة، ويغطي تخطيط ومراقبة الإنتاج أربة جوانـب أسـايبة فـب عمليـة الـصيغ في وضـع خطـه العمليـة الإنتاجية وتشمل:

1- تحديد خط سير الماد أثناء صنعها من البداية حتى النهاية.

2- تحميل الأدارات والأقسام بالمهام المطلوبة طبقاً للطاقات الأنتاجية.

3- الجدولة الزمنية للعميلة الإنتاجية.

4- إصدار الإشارة يبدأ بتنفيذ الخطة إنتاجية.

5- المتابعة:

ملاحظة وتسجيل الأداء الفعلي.

6- التصحيح:

وضع إجراءات تصحيحية لعلاج أي انحرافات تظهر في الأداء الفعلي، وبذلك نجد أن الهـدف من تخطيط ومراقبة الإنتاج هو تحقيق الاستغلال الأمثل للمواد والقوى العاملة والماكينات من أجل الإنتاج بمواصفات المطلوبة، من حيث الجودة والكمية والتكلفة والتوقيت.

الواجبات الملقاة على عاتق جهاز الرقابة لجودة الإنتاج

1- التفتيش على جودة المواد الداخليه والمشتراه.

2- التفتيش على جودة السلع المنتجه.

3- التفتيش على العملية الإنتاجية.

4- تقديم النصائح في كل ما يتصل بالجودة.

الصيانة:

يقصد بها المحافظة على جميع التسهيلات الإنتاجية في حالة جيدة من المنشأت الصناعية مما يوفر الضمان لإستمرار تدفق العمل، ومن القواعد التي تساعد أعمال الصيانة باداء وظائفها بأحسن شكل وعلى الوجه المطلوب هي:

1- يجب الا يقوم بأعمال الأنتاج بأي أعمال صيانة إلا في الحالات الطارئة.

2- يجب أن تكون طلبات الصيانة مكتوبة.

3- يجب احكام الرقابة على مخازن الصيانة.

4- يجب الاحتفاظ بسجلات الأعمال الصيانة المطلوبة والتي تتم فعلاً.

مكونات نظام معلومات الإنتاج

1- تخطيط الاحتياجات من الموارد:

يتكون نظام تخطيط الإحتياجات من الموارد من نشاطين رئيسين في العمليات التصنيفية: إدارة المخزون و الجدولة, و الغرض الرئيسي من إدارة المخزون هو التأكد من المخزون من الخامات متاح في الوقت المطلوب للإنتاج.

وإن المخزون من المنتجات النهائية متاح لمقابلة احتياجات المستهلكين، وأن تكلفة أمر الشراء وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تكون في الحدّ الأدنى لها، والجدولة تكمل إدارة المخزون، فهي تحدد بالإضافة إلى المخزون من المنتجات النهائية, كفاءة استخدام الإمكانيات الإنتاجية وتقلل من الوقت العاطل وتسمح بصيانة المعدات.

أ – مدخلات تخطيط الاحتياجات من المواد:

هناك ثلاث مدخلات أساسية لتخطيط الاحتياجات من المواد, جدول الإنتاج وتقرير المخزون وقائمة الموارد المطلوبة، جدول الإنتاج الرئيسي يحدد ما هي

المنتجات النهائية المحتاج إليها ومتى تنشأ الحاجة إليها، وهي مبنية على الأوامر والتنبؤ من النظام التسويقي الفرعي؛ قائمة المواد يتم إعدادها من الهندسة بناء على مواصفات المنتج ومن مبادئ التنظيم الهندسي, ومركز المخزون (من المواد) يعكس استلام المواد خلال العمليات، كما يتم أيضاً الاحتفاظ بمعلومات التخزين عن المنتجات النهائية.

وكل مدخل من هذه المدخلات له مورد محدد في بعض النظم الفرعية الوظيفية, وعادة البرنامج الذي يستخدم في تخطيط الاحتياجات من المواد يحصل على المعلومات مباشرة من قاعدة البيانات، حيث يتم تخزينهم كنتائج للعمليات التحويلية أو كمخرجات لنظم فرعية أخرى. هذه البيانات قد تستخدم في تطبيقات أخرى وتظهر في تقارير أخرى, ولكن نظام إدارة قاعدة البيانات يجعلهم متاحين في نموذج تخطيط الاحتياجات من المواد كما لو أنهم تم جمعهم خصيصاً لهذا الغرض.

ب- مخرجات نظام تخطيط الاحتياج من المواد:

لعرض هذا النموذج البسيط هناك ثلاث مخرجات أولية, تقرير بالأوامر الصادرة وتقرير بالأوامر المخططة والتغيرات الناتجة من إعادة جدولة الأوامر، تقرير الأوامر الصادرة عبارة عن تعليمات لإدارة المشتريات لطلب خامات, وتقرير الأوامر المخططة تخدم كإشارة لضرورة طلب الخامات المطلوبة وأي تغير في الأوامر المفتوحة عن طريق الإسراع أو الإبطاء ممكن أن يحدث عن طريق إعادة جدولة الأوامر.

ج- عمليات التشغيل و المعالجة لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد:

يفترض أنّ كل نموذج يبنى على النماذج المحتفظ بها في بنك المعلومات للحصول على البرامج التطبيقية, وفي حالة نموذج تخطيط الاحتياجات من المواد فإن بيانات المخزون، مثل الكمية المتاحة للاستخدام والكمية المطلوبة في الأوامر ووقت الإنتاج كلها تجمع مع الاحتياجات المجدولة لحساب كمية الخامات التي يتم

طلبها وتوقيت هذه الأوامر, والنمـوذج النمطـي للتخـزين يمكـن أن يـستخدم لتحديـد كميـة أمـر الشراء.

2- العمليات التحويلية:

تتطلب عمليات التحويل الفعلي للموارد إلى منتجات وخدمات, وبـالرغم مـن أن العمليـات هي حيث تتم الأنشطة من الإنتاج، فهي بالفعل أحـد الـنماذج البـسيطة في نظـام الإنتـاج الفرعـي لنظام المعلومات الإدارية, وبالطبع هناك الكثير من العمليات الإنتاجية مميكنة بالكامل أو مميكنة جزئياً، كما تستخدم أجهزة الرقابة الآلية أو أجهزة الإنسان الآلي, وعادة ما تكون العمليات التي تتم بالحاسب الآلي ليست سهلة وغير متعلقـة بإنتـاج نظـم المعلومـات الإداريـة, وبالتـالي لـن تأخـذ في اعتبارنا دور الحاسب الآلي في عملية الميكنة الكاملة:

أ- مدخلات العمليات:

يتسلم نظام العمليات الفرعي الأوامر والتنبؤ بالطلب من نظام التـسويق الفرعـي ويتـسلم معلومات الميزانية من النظام الفرعـي للتمويـل ومعلومـات تقـيم المنـتج مـن الهندسـة الـصناعية, ويتسلم نموذج النظام الفرعي للإنتاج معلومات تغذية مرتدة هامة كمـدخلات مـن نمـوذج الرقابـة على الجودة في شكل تقارير للجودة.

وبالرغم من أن هذه التقارير تظهر كوثائق في شكل نمـوذج الإنتـاج الفرعـي, إلا أنـه تعتـبر معلومات مرتدة الجودة تغذي مباشرة للنظام من خلال وحدات طرفيـة وأيـضاً التقـارير الـشفهية, وبالطبع عملية التصنيع لا يمكـن الـسماح بتـشغيلها بـدون رقابـة خـلال الوقـت المـستنفذ لإعـداد وتسليم التقارير المطبوعة؛ بل يجب أن تصحح فوراً اكتشاف الانحرافات من معايير الجودة.

ب- مخرجات العمليات:

يعتـبر جـدول الإنتـاج الرئيـسي أهـم مخرجـات المعلومـات الناتجـة عـن نظـام العمليات, والـذي وصـف كمـدخل لنظـام الإنتـاج الفرعـي, ومخـرج آخـر مـن نمـوذج

الإنتاج يتضمن تقارير عن عدد المنتجات النهائية والمستهلك من الموارد خلال إنتاج المنتجات، هذه المخرجات هي بيانات فعلية تتم مقارنتها مع المعايير أو البيانات التقديرية للرقابة الإدارية, بينما كل هذه المخرجات تخزن في قاعدة البيانات أو تستخدم من النماذج الأخرى والنظم الفرعية الأخرى كما إنها يتم تضمينها في التقارير المطبوعة للمديرين المستخدمين لها.

ج- تشغيل العمليات:

البرامج الخاصة بإنشاء تقارير الإنتاج و المحافظة على سجلات الإنتاج تعتبر برامج بسيطة, كما أن الخاصية غير العادية في تشغيل العمليات هي تنوع وسائل المدخلات التي تؤخذ في الاعتبار, فالوقت الخاص بتشغيل الآلات قد يكون مدخل مباشر من سجل متصل مباشر بتشغيل الآلات والمواد المستخدمة، يمكن الحصول عليها بملاحظة المعلومات المكتوبة على المواد ووقت العمال يمكن تسجيله بواسطة العمال على وحدات طرفية في موقع العمل, تحويل هذه الوحدات المختلفة التي يتم بواسطتها قياس الاستهلاك في شكل نقدي ممكن أن يتم بواسطة عامل نمطي للتكلفة.

3- الهندسة الصناعية:

قسم الهندسة سواء تم تصنيفه في إدارة الإنتاج، كما هو متبع في هذا النموذج أو سواءاً تم تنظيمه في إدارة خاصة، كما هو متبع في كثير من التنظيمات الصناعية الكبيرة يعتبر مسؤولاً بصفة رئيسية عن تصميم المنتج والتسهيلات الإنتاجية، ان الهندسة الصناعية تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند التصميم المنتج ومع تخطيط الاحتياجات من المواد هي وغيرها عند تصميم التسهيلات الإنتاجية:

أ- مدخلات الهندسة الصناعية:

الهندسة تتضمن وظيفة البحوث والتطوير والتي قد تعتبر باهضة التكاليف إن لم يحسن الرقابة عليها, كما أن الميزانية تعتبر كمدخل آخر يحصل عليه من نظام

التسويق الفرعي فإن الهندسة سوف تحصل على مدخلات بيئية متعددة في شكل التطويرات الحديثة في المواد والعمليات التصنيفية ومعايير الجودة والأمان وغيرها من نتائج الأبحاث.

ب- مخرجات الهندسة الصناعية:

نجد أن معظم المعلومات التي يتم معالجتها في الهندسة للأغراض الداخلية والاستخدام الهندسي إلا أن هناك عدة مخرجات أخرى لها فوائد هامة لباقي التنظيم, بيانات التكلفة توضع في تقارير لتسهيل الرقابة الإدارية، والمخرجات ذات العلاقة بالمنتجات متضمنة التصميم الذي يجب إتباعه في العمليات الإنتاجية وقائمة المواد التي يحتاج إليها نظام تخطيط الاحتياجات من المواد ومعايير الجودة التي يتم استخدامها في الرقابة على الجودة.

ج- عمليات التشغيل في الهندسة الصناعية:

من المعتاد أن الهندسة خصوصاً إذا كانت منظمة في إدارات خاصة بها سوف يكون لديها تسهيلات الحاسب, كما أنها تكون متضمنة في نموذج المعلومات الإدارية, كحد أدنى من الممكن توقع أن أفراد الهندسة يكون لديهم إمكانية الدخول لأجهزة الحاسب الصغيرة لإجراء الحسابات الهندسية والحسابات المتخصصة، وعندما يتطلب التقيين عرض لرسوم جغرافية معقدة وبعض عمليات التشغيل الفريدة من الضروري وجود أجهزة خاصة, ومن خلال اتصالات البيانات يمكن الهندسة استخدام قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية ونماذج البنوك للتطبيقات الروتينية مثل التكاليف ولكن قد يؤدي لدى الهندسة قاعدة البيانات ونماذج البنك للتطبيقات الهندسية الخاصة.

4- الشحن و الاستلام:

نموذج الشحن والاستلام متعلق مبدئياً بمعالجة التحويلات، ومع هذا فهي مهمة وتتداخل مع عنصرين هامين من البيئة وهي العملاء والموردين.

أ- مدخلات الشحن والاستلام:

في هذا النموذج المبسط سوف نأخذ في الاعتبار نوعين فقط من المعلومات كمدخلات للشحن والاستلام, وهي تعليمات الشحن من نظام معلومات التمويل الفرعي, والفواتير من الموردين, هذا بالإضافة إلى المدخلات المادية وهي المواد المستعملة من الموردين.

ب- مخرجات الشحن و الاستلام:

المعلومات المتعلقة باستلام المواد الخام وشحن منتجات النهائية ترسل من خلال قاعدة البيانات إلى تخطيط الاحتياجات من المواد لإدارة المخزون, فالعملاء يرسلوا الفواتير لتعكس شحن المنتجات أو ملاحظات عن مواعيد الشحن المتأخرة.

ج- عمليات الشحن والاستلام:

إن عمليات التشغيل في الشحن والاستلام، كما هو متوقع عبارة عن أنشطة لمعالجة التحويلات تتكون إلى حدّ كبير من صيانة السجلات, وخاصة سجلات الأوامر غير المكتملة والتي ترسل فيها ملاحظات عن التأخير عن الموعد والتي يجب متابعتها للتأكد من عمليات الشحن لإحلال المخزون, كما أن هناك تطبيقات روتينية لمعالجة البيانات والتي يمكن تشغيلها من خلال اتخاذ أو اشتراك مختلف أجهزة التخزين و أجهزة المعالجة.

5- المشتريات:

وظيفة المشتريات تعتبر امتداد لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد ومن الممكن تضمينها في هذا النظام ما لم تكن هناك ضغوط تنظيمية للاحتفاظ بقسم مستقل للمشتريات, وكما هو واضح في النموذج فإن كل المدخلات لمشتريات الظاهرة في النموذج، هي مخرجات لنظام تخطيط الاحتياجات المواد وتعليمات الأوامر المصدرة والأوامر المخططة والأوامر المعاد جدولتها والتي يتم معالجتها في أوامر المشتريات المصدرة لموردين للمواد الخام.

ويعتبر التداخل بين البيئة والموردين سبب آخر للمحافظة على نموذج المشتريات مستقل, كما أنّ نموذج تخطيط الاحتياجات من المواد يعتبر نموذج داخلي، ولكن المشتريات تتطلب معلومات خارجية كثيرة عن نوع و جوده وأسعار وجدولة التسليم ومدى توافر المواد الخام التي يتم الحصول عليها من موردين المنظمة، كما إن المشتريات تعتبر على درجة الخصوص تطبيق جيد لقاعدة البيانات، وقد تحتاج إلى قاعدة بيانات خاصة للمشتريات في نظم المعلومات الإدارية.

6- رقابة الجودة:

كما أن المشتريات متصلة بتخطيط الاحتياجات من المواد فإن رقابة الجودة على صلة وثيقة بالهندسة, وفي بعض التنظيمات تكون جزء من الإدارات الهندسية, والسبب في وضعها منفصلة في هذا النموذج لتعكس طبيعة التنظيم الذي يسعى لتجنب أي تعارض بين إنشاء ومعايير الجودة (بواسطة الهندسة) و مسؤولية الجودة (العمليات) ومسؤولية قياس الجودة (بواسطة مراقبة الجودة).

ونموذج رقابة الجودة يستخدم مجموعة من النماذج الإحصائية لتحدد خطة العينات، وتنشئ حدود الرقابة لاختبار صفات المنتجات المختلفة, وطبقاً لنوع المنتج والصفات التي يراد اختبارها وقياسها قد يتم بطريقة أتوماتيكية بواسطة أجهزة تحكم آلية أو بطريقة يدوية, ونظراً لأن الاختبار قد يكون مدمر للعينة فإن استخدام التدخل الإحصائي مهم بالنسبة لرقابة الجودة.

الفصل السادس

وظائف الموارد البشرية

الفصل السادس

وظائف الموارد البشرية

تطور الفكر الإداري فى إدارة الموارد البشرية

بدأت التطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الآلية والمصانع الكبيرة، وما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وأهم هذه الفلسفات التى مرت بها إدارة الموارد البشرية:

أ – مفهوم الموارد البشرية كعامل من عوامل الإنتاج أو ما يسمى المدخل الميكانيكي Mechanical Approach:

وفي هذا المدخل الذي ظل سائداً حتى العشرينيات من القرن الماضي، نجد أن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد كانت باعتباره سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال، ومن أسباب وجود هذه الفلسفة ما يلي:

1- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذي صاحبها والاهتمام بالنواحي التكنولوجية التي بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التي كان يقوم بها الإنسان من قبل.

2- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل، كما جاء في كتابات آدم سميث، والذي كان يقوم على أساس أنه، كلما زاد التخصص زادت وتحسنت إنتاجية العمل.

3- سيطرة عوامل الإنتاج والاهتمام بالإنتاج الكبير واقتصادياته.

4- عدم إدراك العاملين أنفسهم لحقوقهم والوقوف في مواجهة أصحاب الأعمال للمطالبة بها خاصة وأن النواحي الثقافية والتعليمية كانت ما تزال منخفضة بين هؤلاء العاملين في تلك الفترة.

وفي هذه الفترة طغى الاهتمام بالنواحي الفنية والتقدم التكنولوجي والمـشكلات الاقتـصادية ومشكلات الإنتاج على تفكير الإدارة، مع توجيه بسيط وسطحى إلى مشكلات العمالـة، وحتـى هـذا الاهتمام كان يواجهه أصحاب الأعمال بأسلوبهم الشخصي الاجتهادي وفي ضوء التجربـة والخطـأ، ولم يكن هناك بعد دور واضح لإدارة الموارد البشرية.

ب- المدخل الأبوي Paternalism :

كان هذا المدخل سائداً في الفترة من 1920-1930م، وفي ظل هذا المدخل فـإن الإدارة يجـب أن تتبنى اتجاه الحماية والأبوة نحو العاملين، وبدأت الإدارة تعمـل عـلى احتـواء اتحـادات العـمال، ولقد نجحت لبعض الوقت في ذلك، حيث بدأت الإدارة توفر للعـاملين الاحتياجـات المختلفـة، مثـل السكن والتسلية، والترفيه، وذلك بغرض كسب ولاء العاملين، ولكن هذه النظرة إلى العـاملين كانـت تحوي في طياتها اعتبارهم أطفالاً قصرChildren، ولكنها فشلت في ذلـك حيـث أن العـاملين اعتـبروا أنفسهم بالغين، حيث أن هذه الفلسفة تعتبر أن هذه الخدمات تقدم من جانـب واحـد هـو الـذي يقررها، وهو الإدارة؛ لأنها هي التي تعرف مصلحة العاملين.

لقد كانت هناك عدة عوامل وظـروف أدت إلى تحـول الإدارة مـن الاتجـاه الآلي إلى الاتجـاه الأبوي أهمها:

1- ظهور النقابات واتحـادات العـمال التـى بـدأت تمثـل تحـدى لإدارة المنظمـة وأصـحاب الأعمال.

2- ظهور حركة الإدارة العلمية التى تزعمها تايلور وفايول وجانت وجلبرت وغـيرهما، والتـي كانت سبباً في تنبيه الإدارة العليا في المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة المـوارد البـشرية، واسـتمالتهم إلى استخدام الأساليب العلمية في علاج مشكلات الأفراد، ولكن كان رد فعل النقابـات لهـذه الحركـة على أنها تهديد لهم يجب مقاومته .

3- ظروف الحرب العالمية الأولى، وما صاحبها من زيادة ضخمة في الإنتـاج، ووجـود مـشكلة واجهت الإدارة تتعلق بتدبير احتياجاتها من القوى العاملة لمقابلـة هـذا التوسـع الإنتـاجي الـضخم رغم نقص عرض القوى العاملة، بسبب ظروف الحـرب وخاصـة العـمال المهـرة والفنيـين والمـشرفين والمديرين.

وبدأت الإدارة لأول مرة التفكير في إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة تتـولى النهـوض بـإدارة الموارد البشرية، ولكن كـان معظـم اهـتمام الإدارة قـاصراً عـلى تعيـين عـمال الإنتـاج ورجـال البيـع وتحديد هيكل أجورهم وساعات عملهم .

ج- النظام الاجتماعي (1930-1980) Social System Approach:

لقد تلاشى المدخل الأبوي سريعاً خلال كساد الثلاثينيـات، وبـدأ يـدخل فكـر جديـد هـو مـا يسمى بالنظام الاجتماعي، وهذا المفهوم ينظر إلى المنظمة كهيئة تعمل في ظل نظام مفتوح.

وهناك عدة عوامل أدت إلى ظهور هذا المدخل منها:

1- فشل المدخل الأبوي في أن يستقطب العاملين الذين يشعرون بحقوقهم وأهميتهم وأنهم لم يعودوا أطفالاً ولكنهم أصبحوا بالغين .

2- زيادة التقدم الثقافي وانتشار التعليم بين طبقات العاملين.

3- ظهور الكساد الكبير في الثلاثينات من القـرن المـاضي والـذي أدى إلى جعـل الإدارة تغـير تفكيرها في كثير من الأمور .

4- ظهور مدرسـة العلاقـات الإنـسانية التـي بـدأها ألتـون مـايو بتجاربـه الـشهيرة في شركـة ويسترن إلكتريك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثـر معنويـة العـمال عـلى الكفـاءة الإنتاجيـة، والتـي أطلق عليها تجارب هوثورن.

5- ظهور مدرسة العلوم السلوكية والتي تزعمتها ماري باركر فوليـت التـي تعتمـد فلـسفتها على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين، ومن ثم ركزت هذه المدرسـة على العامل الإنساني في الإدارة .

6- ظهور بعض المفاهيم الحديثة التي استفادة منها إدارة الموارد البشرية والإدارة بصفة عامة، مثل مفهوم النظم وبحوث العمليات والأساليب الرياضية والإحصائية التي تساعدها في أداء وظائفها بكفاءة أكبر.

بدأت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تظهر بشكلها المتكامل، وبدأت فى ممارسة الكثير من الوظائف التى لم تعد قاصرة على النواحي المادية فقط في العمل، ولكن امتدت لتشمل المسؤولية عن بث روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

د- الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية (1980م حتى الآن)

نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل أساسى على جودة المنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة، منها: إدارة الجودة الشاملة(Total Quality Management (TQM ، وما صاحب ذلك من تأثير على إدارة الموارد البشرية.

تعريف إدارة الموارد البشرية

هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

مفهوم رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، والذي يتصف بخاصية هامة، وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تتملكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه.

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة.

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشرى ورأس المال الهيكلى، فالمعرفة والمهارات فى عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلى فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

مداخل قياس قيمة الموارد البشرية

أ – مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقى عملى للتكاليف التاريخية، ولقد قدم (Flamholtz 1985) نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي:

رأس المال الفكري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين.

+ تكاليف التوظيف + وقت المدرب

+ الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب

ب – مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التى ستتحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة الآن، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.

وقد قدم (Flamhotz 1985) نموذجاً لقياس تكلفة الإحلال كما يلي:
تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.

ج – مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.

ومن أهم النماذج المستخدمة فى قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية:

نموذج قيمة ناتج العملValue of Labor Product ، نموذج الأجور والمرتبات Wages or Salaries، نموذج الاختلافات في تكلفة العملLabor Cost Differences ، ونموذج تخصيص العوائد Earnings Allocation.

د- نموذج مقترح لتحديد قيمة رأس المال البشري:

ويلاحظ على المحاولات السابقة في تحديد قيمة رأس المال البشرى أنها جزئية ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة، كما أنها ركزت على دراسة الموضوع من وجهة نظر المنظمة فقط، وأهملت العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، وما يمكن أن يكون لها من انعكاسات على قيمة رأس المال البشري في المنظمة، ويحاول الباحث في دراسته الحالية العمل على تغطية الجانبين السابقين من القصور من خلال تقديم نموذج متكامل مقترح لقياس قيمة رأس المال البشري على مستوى المنظمة، وتتمثل العوامل المؤثرة فى مساهمات الأفراد كما تشير الكتابات المتخصصة فى هذا الشأن فى الآتي:

- درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع مع احتياجات الوظيفة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك .
- درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد مثل القيم والاتجاهات مع الوظيفة والمنظمة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك .
- التدريب والتنمية. - التعويضات .

- الميزات الإضافية Fring Benefits - الاندماج الوظيفي.
- الرضا الوظيفي - الدافعية للعمل.
- الالتزام التنظيمي - سلوك المواطنة التنظيمي.

يلاحظ على البنود السابقة أن بعضها يمكن التعبير عنه بشكل نقدى والبعض الآخر يتم قياسه من خلال المداخل السلوكية بطريقة غير نقدية.

وتتمثل البنود التى يمكن التعبير عنها في شكل نقدي في الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتنمية، التعويضات والميزات الإضافية، أما البنود التي يصعب التعبير عنها في شكل نقدي فإنه يتم قياسها سلوكياً، وتشمل هذه البنود العوامل المؤثرة في الدافعية للعمل، والاتجاهات متمثلة في الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

بناءً على ما سبق يمكن تطوير النموذج المقترح لقياس رأس المال البشري على النحو التالي:

قيمة راس المال البشري = دالة في (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفي + قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفة + قيمة الالتزام التنظيمي + قيمة سلوك المواطنة التنظيمي).

وتعرف المتغيرات الداخلة في النموذج كما يلي :

1- الاستقطاب: هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

مصادر استقطاب الموارد البشرية

يقسم مصادر استقطاب الموارد البشرية إلى :

1) المصادر الداخلية:

يتم الحصول على الأفراد المناسبين في الحياة العملية من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية :

- **الترقية:**

حيث يقوم المنشات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين، يوضح فيها الطرق والإجراءات التي بنبقي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية, يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.

- **النقل والتحويل:**

احياناً يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى آو من فرع إلى أخر، والهدف من ذلك تحيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات.

- **الموظفون السابقون:**

احياناً قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة التوظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل, وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنظمات.

2) المصادر الخارجية:

يتم الحصول على الأفراد المناسبين في الحياة العملية من خارج المنظمة بإحدى الطرق التالية:

- الإعلان:

يعتبر الإعلان من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف, وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق المصحف والمجلات.

- مكاتب العمل:

توجد مكاتب للتوظيف والاستخدام, سواءٍ كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول، حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية.

- الجامعات والمدارس:

حيث هناك بعض من المنظمات ممن تحرس على بناء، وتكون علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجان سنويا .

2- الاختيار: وهو تكلفة الخطوات التي يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين تتوافر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة، وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

مصادر اختيار الموارد البشرية

تنحصر مصادر الموارد البشرية بعد تحديدها كما ونوعاً بمصدرين أساسيين:

1- الاختيار من داخل المنظمة: أو ما يعرف بالمصادر الداخلية: Internal Sources

إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا، مع الأخذ في الاعتبار عدم التميز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية:

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة.
- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة.
- إلمام الأفراد بكافة ظروف المنظمة، وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم.
- القدرة على تامين التعاون الاختياري والتنسيق مع كافة أفراد التنظيم.

- خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.
- تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.

ولكن بمقابل هذه المزايا تتعرض المنظمة من اتباع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر أهمها:

أ- إن الاختيار على أساس الترقية، قد يسبب جواً من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد الفرد الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك.

ب- حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية، مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم.

ث- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقتها.

د- احتكار المناصب الأمامية،قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

هذا مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المنظمة، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطراً حقيقياً على مستقبل المنظمة، فالديناميكية تستوجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم، أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافاً في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة

الحريـة الكاملـة في تـوفير الأفـراد الأكفـاء لـشغل المناصـب الأساسـية مـن المـصادر الخارجيـة المناسبة.

2- الاختيار من خارج المنظمة: أو ما يعرف بالمصادر الخارجية External Sources:

تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بـضرورة تفعيـل ديناميكيـة التنظـيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قـوة الـدفع الجديـدة، ولا شـك أن المـنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظـراً لقـوة المنافـسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة، إن هذا الأسـلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة كما أوردناها إلا أن له انعكاسات سـلبية وآثـاراً قـد تختلـق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:

أ- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجـة عـدم ارتيـاحهم أو اقتنـاعهم بهـذه السياسة.

ب- في منظمات العالم الثالث، ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط على التنظيم من السماء.

ج- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد، وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معـه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

3- التعويضات هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شـكل نقـدي سـواء في صـورة مرتـب أو حـوافز نقدية أو عمولات أو غيرها.

وظيفة التعويضات

يتم وضع تعويضات ومكافآت الموارد البـشرية التـي تعمـل في المنظمـة، وذلـك وفـق أسـس وقواعـد موضـوعية وعادلـة، وتـشتمل هـذه الأنظمـة عـلى: نظـام تقيـيم

الوظائف، نظام التعويض المالي المباشر، نظام المكافآت المالية، نظام المزايا الوظيفية الإضـافية، نظـام تقييم الأداء.

أهداف سياسة تحديد الأجور والرواتب

1- جذب الأفراد، ومن ثم الحصول على القوى البشرية المؤهلة.

2- الحفاظ على القوى البشرية العاملة داخل المنظمة ومنع تسربها.

3- تحقيق العدالة في دفع الأجور والرواتب بما يتناسب مع العمل.

4- تشجيع وحفز العاملين لمزيد من الأداء المتميز مع مكافئة مثل هذا الأداء.

5- مراقبة تكاليف الأجور والرواتب من خلال وضع هيكل لهـا يـساعد عـلى التأكـد من أن الأجور

والرواتب التي تدفع تتناسب مع حجم العمل.

4- الميزات الإضافية: هي جميع التعويـضات غـير المبـاشرة التـى يحـصل عليهـا الفـرد طالمـا اسـتمرت عـضويته في المنظمـة مثـل التـأمين عـلى حيـاة العـاملين والأجـازات المرضـية، والأجـازات المدفوعة، واجازات وضع للسيدات والعاملات، وأجازة أداء الشعائر الدينية.

5- التدريب: وتتضمن تكاليفه عدة بنود مثـل: تكـاليف إعـداد وتخطـيط بـرامج التـدريب وتكاليف إعداد المادة التدريبية، وتكاليف الأدوات المساعدة في العملية التدريبيـة وتكلفـة الوقـت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو المتـدرب، وذلـك بالنـسبة لـبرامج التـدريب التـي تعقد بالمنظمة.

المبادئ الأساسية للتدريب

1- التدريب الإداري جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها:

لقد تبنت الدول النامية ومنها الدول العربية منذ الخمسينات من هذا القرن خططاً تنموية طموحة تهدف إلى رفع مستوى المعيشة بين مواطنيها وزيادة الإنتاج القومي ونشر العدالة الاجتماعية بين جميع قطاعات الشعب.

2- يغير التدريب وظيفة أساسية تتكامل مع الوظائف وأنشطة إدارة شؤون الموظفين الحديثة:

لقد اتجهت المؤسسات والمنظمات الحديثة في العقود الأخيرة إلى تأسيس إدارة شؤون الموظفين فيها، وأصبحت النظرة إلى هذه الإدارات نظرة جديدة متغيرة فلم تعد إدارة شؤون الموظفين تقوم بواجبات ومهام روتينية، مثل نشر الإعلانات عن الوظائف الجديدة أو حفظ سجلات العاملين أو تنظيم الحفلات للمتقاعدين.

3) التدريب عملية شاملة:

يجب أن تشمل كافة المستويات الإدارية في المنظمة، ويجب أن تشتمل أيضاً كافة التخصصات سواء كان في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبة أو التسويق.... الخ.

4) التدريب عملية مستمرة:

وهي تبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة في شكل برامج تقدم لطالبي الوظائف، وتكون عند بدء التحاق الموظف بالعمل وتهيئة له وتكون بعد انتظامه في العمل، أو تصحيحاً في العمل أو اكتساباً لمهارة جديدة له.

5) التدريب عملية مخططه:

تتكون من عمليات ومراحل فرعية مترابطة، إن النظرة لهذه العمليات، يجب أن تكون نظرة كلية مترابطة فكل واحدة تؤثر في الأخرى، ونجاح أحدها أو فشله يعتمد ويؤثر على نجاح أو فشل الأخرى، وأهم العمليات الفرعية في التدريب:

- تصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرامج التدريبية وتقليل ومتابعة البرنامج التدريبي.

- البرنامج: هي عبارة عن تركيب مكون من الأهداف والقواعد والاستراتيجيات.

6) إن التدريب يجب أن يكون ذا معنى للمشاركة وللمنظمة:

يمكن تحقيق ذلك عن تقدير دقيق للاحتياجات التدريبية واستخدام الأساليب التدريبية العلمية التي تشرك المشتركين وتدمجهم في العملية التدريبية، وبإيجاد مناخ صحي يقضى إلى التعلم الفعال.

7) أن التدريب يجب أن يستند إلى نظريات العلوم السلوكية الحديثة ومنها نظريات التعلم:

من أهم العلوم السلوكية الحديثة علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي، أما نظريات التعلم فهي: تغير يمكن ملاحظته في سلوك المتعلم وعملية التعلم معقدة تؤثر عليها كثير من العوامل منها: قدرات المتعلم ورغبته ودافعيته للتعلم.

8) ينبغي مراعاة مبدأ الكفاية والفعالية في التدريب:

- الكفاية: هي أداء الأعمال بشكل صحيح.

- الفعالية: هي القيام بالأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح.

9) يجب على التدريب أن يكون متجدداً دوماً، ومعنى ذلك:

إن التدريب يجب أن يفيد كل جديد في المنظمة باستخدام الأساليب والتقنيات الحديثة، وأن التدريب يواجه في المجتمعات تحدياً هائلاً يتمثل في طبيعة المشكلات المعقدة التي عليها أن يواجهها.

10) يجب أن يتكامل التدريب مع الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية:

لعل من أهم نقاط الضعف التي يعاني منها التدريب في العالم العربي انفصاله عن الاستشارات الإدارية والبحوث الإدارية، والنظرة الصحيحة للتدريب هي تلك النظرة التي يتكامل فيها التدريب في النشاطات الأخرى التي تقوم بها مؤسسات التنمية الإدارية وفي هذه الحالة، فإن التدريب يفتح الباب الواسع للقيام باستشارات محلية ويطرح مشكلات لتعالجها البحوث الإدارية.

القياس غير النقدي (السلوكي) لرأس المال البشري

أما فيما يتعلق بالقياس غير النقدى (السلوكي) لرأس المال البشري، فإنه يتضمن خمسة متغيرات تؤثر في مساهمات العاملين، ومن ثم في قيمتهم للمنظمة، وتشمل هذه المتغيرات:

1- دافعية العمل:

تعرف الدافعية بأنها مجموعة من العمليات تتعلق بإثارة، توجيه، واستمرار السلوك الإنساني لتحقيق هدف معين، وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:

- إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه، ويطلق على هذه العلاقة (التوقعExpectancy).
- إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل والنواتج، وتسمى هذه العلاقة (الأداتية أو الوسيلةInstrumentality).
- أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد، ويشير هذا الجانب إلى درجة رغبة الفرد في الحصول على النواتج المرتبطة بالعمل.

وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى الدافعية للعمل تبعاً للمعادلة التالية :

الدافعية للعمل = النواتج (أهمية النواتج |(الأداء) (الأداء) الجهد التوقع × الوسيلية × أهمية النواتج.

2- الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية، ويتحدد الرضا الوظيفي وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهي خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة، خصائص العاملين، وتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في: خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المنظمة، ولقياس الرضا الكلي يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة.

2- الاندماج الوظيفي:

يعرف الاندماج الوظيفى بأنه درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته، ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته.

ويتكون مقياس الاندماج الوظيفي من عشرة عبارات على مقياس ليكرت الخماسي تتراوح بين موافق جداً، وغير موافق على الإطلاق، ومن أمثلة هذه العبارات تتركز معظم اهتماماتي حول وظيفتي .

3- الالتزام التنظيمي:

يعرف (Madway) الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر:

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

- الرغبة فى بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويتكون مقياس الالتزام التنظيمي من اثنى عشر عبارة على مقياس ليكرت الخماسي، ومن أمثلة هذه العبارات اعتبر مشاكل هذه المنظمة وكأنها مشاكلي.

4- سلوك المواطنة التنظيمى:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمي بأنه تلك السلوكيات التي تؤدي اختيارياً بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، أي أنها سلوكيات بناءة إضافية، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت، كما أنها سلوكيات إيجابية.

ويقاس سلوك المواطنة التنظيمي بواسطة مقياس (Pearce and Gregerson) والذي يتكون من عشر عبارات على مقياس ليكرت الخماسي، ومن أمثلة هذه العبارات، يعمل الفرد قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهام مطلوبة منه.

تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning يعتبر تخطيط الموارد البشرية من اكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية، وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

1- المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل.

أ- أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها، ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

ب- الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاءها على رأس العمل، وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

ح- التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين، وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد، والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

خ- حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته .

2- **المؤثرات الخارجية:**

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

أ- عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها، كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة .

ب- سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة، مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

ج- عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة، مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة، وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

د- أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز، وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

ه- عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .

و- العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز .

التنبؤ باحتياجات المنظمة

الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين، من هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة تحليل عبء العمل :

تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين، بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محدودة، ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل (مثل استراحات ... الخ).

أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، كماً ونوعاً، باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

ج- زيادة درجة الـولاء والانـتماء، وذلـك مـن خـلال وضـع هيكـل عـادل للأجـور والحـوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

د- وضع نظام موضوعى لقياس وتقييم أداء العـاملين، بحيـث يـضمن إعطـاء كـل ذى حـق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- وظيفة التخطيط: تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملـة كماً ونوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فـالتخطيط يعنـى التحديـد مقـدماً لبرنـامج القـوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة المـوارد البـشرية بكثـير مـن الـصعاب والمـشاكل، إذ لم يقـم بـالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

2- وظيفة التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة المـوارد البـشرية هـو تقـسيم وتحديـد الواجبات المسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريـق تـصميم هيكـل علاقـات بـين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المنظمة .

3- وظيفة التوجيه: ويقصد بها توجيـه جهـود الأفـراد نحـو تحقيـق أهـداف المنظمـة، وقـد تندرج هذه الوظيفة تحـت عـدة مـسميات مثـلCommand ، Motivation وتحـت أى مـسمى مـن المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

4- وظيفة الرقابة. أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية :

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- وظيفة استقطاب العمالة: تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة.

- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة.

- اختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المنظمة وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.

- تعيين الأفراد.

2- وظيفة تنمية العاملين .بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً، بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التى تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة فى جميع المستويات الإدارية.

3- وظيفة التعويض أو المكافأة: تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة فى المنظمة، بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي ولضمان وضع نظام سليم للأجور لابد من :

- تقييم الوظائف - تحديد نظم دفع الأجور.

- تحديد نظام الحوافز.

- تحديد لوائح الجزاءات.

4- وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية: تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

السياسات المكملة لسياسة التوظف الدائم:

يرتبط تطبيق سياسة التوظف الدائم بمجموعة من السياسات الفرعية المكملة تشمل:

1- سياسة الاختيار: إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المنظمة وفلسفتها الخاصة.

لذلك فهي تفضل دائماً الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة، ويكون التركيز في عمليات الاختيار لا على مدى تمتع الفرد بمهارات مؤهلة لمنصب معين، وإنما على مدى توافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمى مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

2- سياسة التدريب المستمر: إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها.

وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

3- سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلى في المنظمة .

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotationالذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة.

4- السياسة البطيئة في الترقية: تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات، وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب

العمل في المنظمة وأن يتشبع بقيمها، وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم، وتقترن هذه السياسة البطيئة في الترقية بإتباع قاعدة الأقدمية حيث تكون الأولوية عند الترقية لمن هو أقدم فى خدمة المنظمة، وفي حالة التساوي في هذا الشرط تعطي الأفضلية كشرط الجدارة.

5- سياسة شمولية وبطيئة في تقييم الأداء: تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (ستة شهور أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف، حيث تكون الفترة غير كافية، فضلاً عن أن التقييم في هذه الحالية سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً به.

أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً فضلاً عن أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقييم أدائه أكثر من مسؤول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب. ونظام تقييم الأداء فى المنظمات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعني أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد والنضوج العاطفى، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته فى أداء الجماعة.

5- سياسة الأجور على أساس الأقدمية: عند التحاق الفرد بالخدمة يتحدد أجره الأساسى على أساس مستواه التعليمى ثم يزداد الأجر الأساسى بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة، أي أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية، ومع أن المنظمة تمنح

عادة بعض المستخرجات الإضـافية مثـل العـلاوة الاجتماعيـة، عـلاوات الوقـت الإضافي التي لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة، ولكن نظراً لأنها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسي فإن مدة الخدمة تؤثر فيها أيضاً.

والفلسفة الأساسية لنظام الأجور على أساس الأقدمية ترتكز على فكرتين هما :

أ- أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته، ومن ثم يجب أن يزداد أجره .

ب- أن الفرد في المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً، ومع تقدم سنه تـزداد مـسؤولياته، وتزداد أعبائه، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتمشى مع هذا المنطق.

الفصل السابع

وظائف التسويق

الفصل السابع

وظائف التسويق

مفهوم التسويق

في اللغة هو طلب السوق للبضائع والخدمات، واسم المكان السوقِ ويعني موضِع بيع وشِراء البَضائع، أَي مختلِف المواد التجارية، وهو أيضاً الموضع الذي تباع فيه الحاجات والسلع وغيره، وأما الفعل سوق البضاعة فمعناه صدرها، أي طلَب لَها سوقاً.

او هو مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تعمل على أكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات، أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الربحية خلال فترة مناسبة.

أن المفهوم العام للتسويق يشمل:

- معرفة وتحديد جماعات المستهلكين والأسواق المحتملة.
- تحديد أي فئات المستهلكين يجب أن تستهدفها بخدماتك، أي تحديد الأسواق التي يجب أن تتعامل معها.
- تحديد حاجات ورغبات أولئك المستهلكين الذين ستستهدفهم بخدماتك، وما هي السلع و/أو الخدمات التي يمكنك توفيرها/ تصنيعها/ تقديمها لتلبي هذه الرغبات والحاجات.
- معرفة كيف يفضل المستهلكون استخدام منتجاتك/ بضاعتك وخدماتك.
- تحديد المنافسين وما الذي يقدمونه من خدمات منافسة (عموماً وتفصيلاً).
- تحديد السياسة التسعيرية المناسبة (وضع الأسعار لما تبيعه)، وتحديد الطريقة المناسبة لعرض خدماتك على الزبائن المحتملين.

- تحديد الطريقة التي يفضل العملاء المحتملين التعامل بها مع ما تبيعه لهم.
- ما المقابل المادي (المالي) الذي يرغب العملاء في دفعه مقابل الشراء، وكيف يرغبـون في الدفع.
- كيفية تصميم المنتج/ الخدمة والطريقة المثلى لشرحه ووصفه، بطريقـة تـدفع العمـلاء إلى الشراء منك تحديداً وليس من المنافسين، أي تحديد القيمة المضافة التـي سـتقدمها للعملاء إن هم تعاملوا معك أنت.
- كيف يجب تعريف شركتك أو منتجاتك أو خدماتك في السوق من وجهة النظر جميعـاً (سواء كانوا عملاء محتملين أم لا)، رسم السياسة العامة بخصوص شهرة وسمعة الاسـم التجاري والعلامة التجارية.
- التفكـير في، وتـصميم وتطـوير، وإطـلاق ومتابعـة الحمـلات الدعائيـة، والتـي تتـضمن الدعايات والإعلانات والعلاقات العامـة (مـع النـاس ومـع الـصحافة ووسـائل الإعـلام)، وفريق المبيعات وفريق خدمة العملاء.

أهداف التسويق

1- إيجاد المستهلك المقتنع بشراء أو اقتناء السلعة أو الخدمة.

2- إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خـلال دراسـة سـلوكه و العوامـل المـؤثرة في عملية اتخاذه لقراره الشرائي.

3- المحافظة على المستهلك والعمل على إبقاء القناعة لديـه في أن سـلعتنا أو خـدمتنا التي نقدمها له هي الأفضل و الأقدر على إشباع حاجاته ورغباتها في ضـوء ظروفـه وإمكانياته الخاصة.

4- الاقتناع بالربح القليل في البداية لتحقيق الـربح الكبـير والأوفـر في المـستقبل، مـن أجل القناعة والرضا والولاء لدى المستهلك بالسلعة والخدمة.

أهمية التسويق

1- يعمل على نجاح المشروعات وتوسيعها وارتفاع كفايتها الإنتاجية وتحقيق أرباحها.

2- الدور الذي يقوم به قطاع تجارة التجزئة وتجارة الجملة في خطة التنمية الاقتصادية للدولة.

3- التسويق يعمل على اكتشاف حاجات ورغبات جديدة وإثارة قديمة وإشباعها.

4- يعمل على إشباع رغبات المستهلكين بأحسن كفاية ممكنة شأنه في ذلك شأن كل نشاط منتج، فالتسويق يحقق المنافع التالية (وإذا كان الأمر كذلك وكانت تكلفة الإنتاج) المنفعة المكانية – المنفعة الزمانية – المنفعة الحيازية، التملك، المعلومات للاتصال، المنفعة الشكلية.

5- أهمية التسويق تظهر أيضا في الاقتصاد الوطني، ويمكن أن نستدل على أهمية هذا النشاط من خلال النظر إلى عدد المشتغلين في قطاع التجارة جملة وتجزئة لوجدنا هذا النشاط له جزء ملحوظ في اقتصادنا الوطني.

6- التسويق مهم لأن التكلفة قد تصل إلى حوالي 50% من القيمة التي يدفعها المستهلك للسلع والخدمات، وإذا كان الأمر كذلك كانت تكلفة الإنتاج تعادل تقريبا تكلفة التسويق تستحق نفس العناية التي تعطى لدراسة الإنتاج.

7- زاد الاهتمام بالنشاط التسويقي من وجهة نظر المستهلك، لأن هذا النشاط يعمل على حماية المستهلك وذلك من خلال تحديد أسعار على البضائع الواردة.

8- تسهم النشاطات التسويقية في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع للوصول بهم إلى درجة من الرفاهية.

أهمية وظيفة التسويق

بعد عرضنا لمفهوم التسويق وتطوره الفلسفي تبين لنا أن أهميته لا تقتصر فقط على إيصال السلع أو تقديم الخدمات، وأنما يتعدى ذلك بكثير وصولاً إلى:

- كونه أهم إدارة في المؤسسة وأكثرهم قدرة على تحديد احتياجات المستهلكين وأذواقهم و حسب إمكانياتهم الشرائية.

- يساعد التسويق في تقديم حجم الطلب والإنتاج الممكن.

- إيجاد فرص تسويقية يمكن استغلالها لان هناك رغبات غير مشبعة للمستهلكين.

- يساعد التسويق في تحديد الربح و بالتالي البقاء و الاستمرار في خلق ميزة تنافسية مقارنة مع المنافسين في السوق.

- التسويق جسر يربط بين المنظمة و المستهلك؛ لان هذا الأخير يعتبر السيد و نجاح المنظمة يعتمد بمدى قدرتها على تلبية رغبات المستهلك و إرضائه

- يساهم التسويق في، وذلك من خلال قيام المنظمات بتوظيف عدد لابأس به من العمال، وخلق فرص جديدة للتوظيف نظراً لتعدد النشاطات والوظائف التسويقية التي تمارسها المنظمات كدراسة السوق، الإنتاج، الإعلان، والتوزيع من أجل تقديم منتوج مطابق للمواصفات المرغوبة.

- من خلال تطبيق وظيفة التسويق لوظائفها التي تتمثل في التحليل والتنبؤ ومراقبة تطورات السوق (بحوث التسويق)، تتمكن المنظمة من تحديد ومعرفة ضعف و قوة منافسيها من جهة، ونقاط ضعفها وقوتها من جهة أخرى.

- تساهم أنشطة بحوث التسويق في تحديد حجم الإنتاج الممكن تسويقه من خلال الاستفادة من الدراسات التي تقوم بها المنظمة على السوق، وهذا عن طريق

تحديد الفئة المستهدفة من المستهلكين ودراسة قدراتهم الشرائية ومدى رغبتهم في اقتناء المنتج.

- تساهم وظيفة التسويق في خلق فرص تسويقية جديدة منها المنظمة والمستهلك على حد سواء، وذلك عن طريق إشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تكتشفها عند قيامها بالدراسات والبحوث التسويقية.

العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي لجهاز التسويق في المنشآت المختلفة، ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

1- طبيعة نشاط المؤسسة:

يختلف تنظيم جهاز التسويق من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة السلع التي تنتجها المنشأة أو تقوم ببيعها، حيث أن الجهاز اللازم لتسويق المواد الخام والسلع الوسيطة اللازمة للمؤسسات الصناعية يختلف بلا شك عن الجهاز اللازم لتسويق إحدى السلع الاستهلاكية لعدد من متاجر الجملة أو متاجر التجزئة، أو توزيعها إلى المستهلك النهائي، كما أن الطبيعة الفنية للسلعة قد تدفع المؤسسات إلى الاستعانة بعدد من الفنيين وتدريبهم للعمل في جهاز التسويق، بالإضافة إلى أن السلع القابلة للتلف يختلف الجهاز التسويقي الذي يقوم بتصريفها عن سلعة قابلة للتخزين، أو التداول لمدة طويلة، إذ تحتاج السلعة الأولى إلى نظم مختلفة للإشراف والتأمين عليها، ووجود أنظمة حديثة للنقل والتخزين لضمان توزيعها في الوقت المناسب.

2- طبيعة وانتشار منافذ التوزيع:

تؤثر منافذ التوزيع المستخدمة بشكل مباشر على تنظيم جهاز التسويق في المؤسسة، إذ أن التوزيع المباشر يحتاج إلى جهود بيعية وترويجية أكثر، كما يؤدي إلى الاستعانة بعدد من رجال التسويق خاصة في السلع التي يتم شراؤها من عدد كبير من الأفراد والمنشآت، فيحتاج الأمر إلى تزويد الفروع المختلفة للمنشأة برجال

أكفاء، ويؤدي ذلك إلى إيجاد عدد من المستويات الإشرافية التي تتابع جهودهم والعكس عندما تقوم المؤسسة بتصريف منتجاتها عن طريق الوكيل الوحيد في منطقة ما.

فالجهود التسويقية البيعية سوف تتحول إلى أعمال البحوث والترويج، ويؤثر ذلك على شكل التنظيم التسويقي، فالمؤسسة التي يقتصر نشاطها على السوق المحلية تختلف عن تلك التي تسوق منتجاتها على الصعيد الدولي.

3- طبيعة السوق وظروفه:

قد تقتضي ظروف المنافسة أو طبيعة السوق إلى فرض نوع معين من التنظيم لإدارة التسويق في المنشأة، حيث أن إمكانية تقسيم السوق على شكل فئات محددة، بحيث يكون لكل فئة أسلوب خاص في الاستهلاك أو في التعامل يؤدي إلى أن تقوم الإدارة بتقسيم التنظيم على أساس العملاء، هذا بالإضافة إلى أن ظروف المنافسة قد تحدد حجم أقسام الترويج والبحوث في المؤسسة، وكذلك حجم ونوعية رجال التسويق، مما يؤثر على شكل التنظيم وحجمه تأثيراً مباشراً.

وظيفة التسويق بين أنشطة الأعمال

يتضمن نشاط الأعمال ثلاث وظائف رئيسة تتعلق أولها بتدبير الاحتياجات وتوفير الموارد، وثانيها بتنظيم تلك الموارد وتوجيهها وتشغيلها، أما ثالثها فيتعلق بالتصرف في مخرجات المنشأة بالبيع أو التأجير، بما يعطي أقصى عائد ممكن وفقا للأهداف المحددة للمنشأة.

فيما يخص تدبير الاحتياجات والموارد، فإنها تنقسم إلى موارد بشرية وأخرى مادية، ونقصد بالموارد البشرية اختيار، وتعيين وترقية وتنمية القوى العاملة اللازمة للمنشأة، بينما الموارد المادية تتمثل في الآلات والمهمات والموارد الخام اللازمة للتشغيل، فضلاً عن توفير التمويل اللازم، وبذلك يتم توفير المدخلات اللازمة لأداء العملية الإنتاجية أو عمليات البيع بأفضل السبل وأقل التكاليف.

أما تنظيم الموارد وتوجيهها وتشغيلها فيعني العملية التشغيلية المبدعة في نظام المنشأة والمتعلقة باستخدام الموارد المتاحة من مواد وآلات ومهمات وقوى عاملة في إنتاج السلع والخدمات وفقاً لمستوى فني وتكنولوجي معين.

مدير التسويق

من السمات الواجب توافرها في مدير التسويق الناجح:

1- يجب أن يكون المدير حسن المظهر:

فهو واجهة الشركة، ولابد ان يكون مظهره منسقاً ومنظماً وجاداً ووفوراً حيث ان المظهر جزء من شخصيه صاحبه.

2- يجب أن يكون المدير حسن السلوك:

بأن يكون مشهود له بالسمعة الطيبة وان يتميز بالأخلاق القويمه، فهي جانب المهم للحكم على كفاءة المدير من كافه المتعاملين معه وبتالي نجاحه او فشله

3- يجب ان يكون المدير لبقاً ومتمكناً بلغه الحوار:

فالمدير قائد وحتى يؤثر هذه القائد في الآخرين لابد أن يكون لبقا ومتمكنا من لغة الحوار كما أن الحديث مع الأخرين من اهم او اشمل وسائل الاتصال مع الاخرين فلابد من الإلمام بقواعد هذه الوسائل.

3- يجب أن يكون المدير واثقا من نفسه

فلابد أن يكون لدى المدير ثقة بنفسه حتى يكون شخصيه مؤثره، حيث إن هذه الثقة تنعكس على المرؤوسين والعملاء ايضاً حيث يتم تفسير هذه الثقة بجودة منتجات الشركة وكفاءة موظفيها، كما ان المدير هو الذي يمثل الشركة في المؤتمرات واللقاءات والاجتماعات ولهذه لابد من أن يكون واثقاً في نفسه وقدراته.

4- يجب أن يكون المدير موضوعياً وحيادياً:

فيجب الا يكون متحيزاً على الأمور وليس عواطفه حتى لايشعر المرؤوسين بتحيزه لجانب على حساب الأخر، وهذا بدوره يجعل المرؤوسين يشعرون بالظلم وعدم العداله، وبالتالي لايبذلون الجهد المطلوب في العمل لإحساسهم بالإحباط وعدم التقدير من المدير فيجب على المدير ان يكون عادلاًوموضوعياً.

5- يجب أن يكون المدير لديه القدرة على الأقناع:

حيث يجب ان يكون المدير قادراً على اقناع الاخرين بارائه واتجاهاته، وهذا من شأنه تحقيق نوع من التوافق بين اتجاهات الإدارة واتجاهات العاملين مما يحقق كفاءة الإدارة وحشد الجهود معا نحو تحقيق الأهداف التي اقتنعوا بها.

6- يجب ان يكون المدير ذكياً ولماحاً:

فهناك العديد من الأمور التي تحتاج لذكاء المدير وأن يكون قوي الملاحظة لاستنتاج الأمور دون الأستفسار المباشر عنها، مما يعطي ثقة للعاملين في كفاءة مديرهم كما أن المدير يتعامل يومياً مع العديد من المشكلات المختلفة، وهذا يتطلب أن يتمتع بقدر مناسب من الذكاء حتى يستطيع مواجهة وحل هذه المشكلات.

7- يجب ان يكون المدير ملما بأوجه النشاط للمنشأة:

والمقصود هنا أن يكون ملما بأوجه الأنشطة التي يعمل بها وأن يكون على دراية كافية بأقسام المنشأة ونوعيات العاملين بها والموردين والعملاء، وهذا يتطلب أن يتعايش المدير مع كافة أنشطة المنشأة وأن ينصهر بين افرادها حتى يستطيع القيام بمهامه ومسئولياته تجاه المنشأه

8- يجب ان يكون المدير صبوراً ومثابراً:

حيث إن المدير يتعامل مع العديد من الجهات ومع نوعيات مختلفة من الشخصيات، وهذا يستلزم أن يكون صبوراً في التعامل مع الأخرين حتى يستطيع احتوائهم، وايضاً حتى يستطيع مواجهة المشكلات التي تواجه المِنشأة فهناك العديد من المشكلات التي تستلزم بذل مجهودات كبيرة لحلها.

9- يجب أن يكون المدير طموحاً ومجتهداً:

حيث يجب أن يكون المدير طموحا ويهدف دائما للتفوق والتميز فالمدير الكسول ينعكس كسله على مرؤوسيه، وكذلك المدير الطموح ينعكس طموحه على مرؤوسيه مما يدفعهم للاجتهاد وبذل قصارى جهدهم مما ينعكس على الأداء للمهام الموكلة إليهم.

10- يجب أن يكون المدير لديه القدرة من الجرأة:

فهناك بعض القرارات والمشكلات التي تتطلب أن يكون المدير مبادراً، وهذه المبادرة تنطوي على شيء جديد، وغالباً ما يكون غير مألوف، وهذا يتطلب أن يكون المدير لديه القدرة الكافية لاتخاذ قرار بشكل جريء وغير تقليدي.

11- يجب ان يكون المدير متطلعاً:

حيث يواجه المدير العديد من التحديات على المستوي الداخلي والخارجي سواء القومي أو الدولي، ولمواجهة هذه التحديات يجب الأطلاع على ما هو جديد في مجال العمل، كذلك المجالات التي لها تأثير على المنشأة ومجال عملها، وذلك للاستعداد لمواجهة هذه التحديات، وهذا الأطلاع يكون من خلال القراءة وحضور الدورات التدريبية وورش العمل اللقاءات والمؤتمرات والمعارض وشبكة الإنترنت وغيرها من المصادر.

12- يجب أن يكون المدير متعدد المهارات:

حيث انه في العصر الحاضر تغير الدور التقليدي للمدير، وتطلب هذا التغيير الإلمام بالعديد من المهارات ومنها:

1- المهارات الإنسانية.

2- المهارات الفنية.

3- المهارات الفكرية والعقل.

13- يجب أن يكون المدير ناضجاً عاطفياً:

وكما ذكرنا أن المدير لابد أن يكون موضوعياً، وغير متحيز وبأن يكون ناضجاً عاطفياً، بحيث لا يترك مجالاً لتأثير عواطفه على قراراته أو معاملته للاخرين، بحيث لايعامل النساء بشكل خاص عن الرجال مثلاً، فهذا من شأنه أن يسيء لوضعه أمام مرؤوسيه

14- يجب أن يعطي المدير لكل أمر أهميته الواجبة:

بحيث يجب أن يكون المدير قادرا على تقييم الأمور بشكل صحيح، وبالتالي يعطي لكل أمر ما يستحقه من اهتمام فذلك له تأثير كبير على جودة القرار.

15- يجب أن يكون المدير مستمعاً جيداً:

فهذا من شأنه أن يحقق المشاركة والتفاعل بين المدير ومرؤوسيه، وايضاً الإنصات الجيد يجعل المدير يقف على حقائق الأمور ويحقق الترسيخ لمبادئ الديمقراطية في العمل، وهذه هي البيئة الصحية للعمل.

مهمة النشاط التسويقي

1. يقوم النشاط التسويقي في التعرف على فئة الزبائن المستهدفين، دراسة خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الحياتية والشرائية والتعرف علي احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.

2. توجيه جهود المنشأة نحو إنتاج السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات، بالكم وفي الوقت، وبالجودة

الملائمة لهذه الشريحة المستهدفة من الزبائن.

3. توجيه جهود المؤسسة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع عن طريق الترويج والإعلانات.

4. توجيه جهود رجال البيع (Sales Men) نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج والعميل.

5. توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضاءالعميل.

6. توجيه جهود المنشأة نحو طرق زيادة رضا العاملين بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة زبائن جدد.

7. توجيه الجهود نحو وضع سياسة تسعير ملائمة تتوافق مع القوانين الموجودة في بيئة السوق ومع الحصة السوقية وأثر المنافسين في السوق.

أعمدة التسويق المهمة Marketing Mix

التسويق يعتمد بالدرجة الأولى على المنتج والسعر والمكان والترويج والمعروفة، بالاضافه إلى محاور أخرى لا يستطيع المسوق تجاهلها؛ لان كل محور يكمل الأخر منها المنافسين والمستهلكين والكثير سوف نتطرق له فيما بعد:

أ- المنتج (Product) :

نتحدث عن المنتج (Product) هو كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضى حاجة أو رغبه:

- الحاجة (needs) كل ما يحتاجه المستهلك ويكون شئ ضروري لا يستطيع الاستغناء عنه، مثلاً لا يستطيع الاستغناء عنشراء الماء.

- الرغبة (wants) كل ما يرغب المستهلك أن يشتريه وليس ضروري فقـط لـيرضى ذاتـه، مـثلاً نوع السيارة البعض يقتنى السيارة لحاجته للمواصلات، والـبعض يقتنـى الـسيارة لحاجتـه ويرغـب باقتناء أغلى سيارة.

والمنتج ينقسم لقسمين وهو:

1- منتج ملموس (goods) مثل الملابس.

2- منتج غير ملموس (service) مثل خدمة تصليح السيارة.

ويتكون المنـتج مـن مواصـفات وفوائـد Product Features and Benefits وعنـد عرضـها عـلى المستهلك يتم ذكر المواصـفات والفوائـد الخاصـة بهـا لتـشجع المـستهلك عـلى الـشراء، المواصـفات Featuresقد تجدها الحجم واللون والفعالية والتصميم والخامة وقد تكون ساعات العمل إذا كانت خدمة، أما بالنسبة للفوائد Benefits هي التي تجيب على سؤال المستهلك، ماذا سأستفيد مـن هـذا المنتج؟

اكتشف منتجك:

لتتعرف أكثر على منتجك يجب أن تكتشف وجهة نظر المـستهلك أو الزبـون، فيجـب أن لا تضع نفسك مكان المستهلك وتستنتج ما يحتاج فحسب؛ بل يجب عليك أن تتحدث إليهم أو تقوم بإجراء أبحاث تسويقية لمعرفة ما يحتاجه المنـتج للتطـوير، فهـذا قـد يـساعدك في معرفـه أشـياء لم تخطر في بالك .

واسأل الزبون عن اقتراحات لتطوير المنتج .

وأعط أهمية لشكاوى الزبائن، ويجب أن تكون ذات عقلية متفتحة ومتقبلـة للانتقـاد، مـن هذه النقطة أحب أن أوضح شئ، للأسـف في العـالم العـربي لا تعـترف شريحـة كـبيرة مـن أصـحاب الأعمال بالمقولـة (الزبـون دائمـا عـلى حـق)، وذلـك لأنهـم كـما ذكـرت في الـسابق يعتقـدون أنهـم سيتخلصون من زبون واحد ويستطيعون أن يكسبوا زبائن آخرين .

- وراقب منافسيك، هل غيروا شئ في منتجهم؟

- ولما هو مهم أن تعرف ماهى مواصفات وفوائد منتجك؟

تساعدك على طباعة المنشورات الإعلانية والمطبوعات وفى حالة البيع عن طريق مندوب المبيعات .

الاختلاف، عند معرفة الفرق والاختلاف سيساعد على تمييز بضاعتك عن باقي المنافسين، مثال على ذلك هنا في الإمارات يوجد بنك لا يقدم خدمته إلا لأصحاب الملايين، بالتالي الفرق بينه وبين باقي البنوك انه لا يتعامل إلا مع أصحاب الملايين أما البقية مع الكل، يساعد على معرفه الاستراتيجيات التي سوف تستخدمها منها الأسعار والترويج .

الاستراتيجيات التي تعتمد على المواصفات

1- التقديم Introducing : اي تقديم منتج لأول مرة في السوق سوف يجعلك الأول على منافسيك وسوف يتمركز في ذهن الزبائن انك الأول، مثال على ذلك لنتخيل أن شركة نوكيا قامت بتصميم هاتف يتم شحنة بالكهرباء وبالطاقة الشمسية، بالتالي تكون أول شركة تطرح موبايلات تشحن بالطاقة الشمسية .

2- تطوير المنتج :Improving/Modifyingبدل طرح منتج جديد في السوق قد تفكر في تطوير منتجك، بالتالي سوف يترك انطباعا لدى الزبائن أو المستهلك بأنك تسمع وتهتم لأرائهم لترضيهم .

ت. السعر(Price) :

التسعير هو ثاني عنصر من الخليط التسويقي، وتسعير المنتج الذي سوف تبيعه من أهم القرارات التي تأخذها في تجارتك، فيجب عليك أن تضع سعر يكون بمتناول يد المشترى المستهدف، وفي نفس الوقت يغطي السعر تكلفة الإنتاج، بالاضافه إلى نسبة ربح تضمن لك الاستمرارية في السوق.

الفرق بين السعر والتكلفة

- التكلفةCost : هي القيمة الإجمالية للمصاريف سواء الثابتة مثل إيجار المكان أو المتغيرة مثل سعر المواد الخام لإنتاج المنتج، وغالباً تكون للمصنع .

- السعر :Price هو قيمة المنتج الواحد عند بيعة وتتضمن التكلفة + نسبة ربح.

السعر الأرضية – السقف (Price Floors and Ceilings)

فكر في الأرضية بأنها التكلفة والسقف بالقيمة وأهمية المنتج عند المستهلك والزبونperceived value، وما بينهما يوضع السعر بحيث يوضع السعر أعلى من التكلفة ليضمن البقاء والمنافسة في السوق، وفي نفس الوقت لا يوضع السعر أعلى من السقف لان السقف هو أعلى سعر يمكن أن يدفعة الزيون.

وقد يتساءل البعض عن كيفية تقييم المنتج؟ قيمة وأهمية المنتج قد تنتج من السمعة أو الرسالة التسويقية أو أهميتها عند الزبون، وكذلك تنتج من مقارنة المنتج لجميع منتجات المنافسين.

بعد معرفة التكلفة والقيمة يصبح كل شئ واضح ويسهل وضع السعر المناسب، ولكن في نفس الوقت يجب أن لا ينحصر التفكير على هذا فقط، ولكن يجب وضع احتمالية أن المستهلك لا يجد قيمة عالية للمنتج أو تكون القيمة اقل من المتوقع وتكون اقل من السعر .

وهناك طرق أخرى يمكن أن يسعر به المنتج:

- تسعير نفس المنتج المنافس وهذه الطريقة مفيدة عند مواجهة صعوبة في حساب التكلفة ومعرفة قيمة المنتج، ولكن التحدي الحقيقي هو تخفيض تكلفة الإنتاج دون التأثير على جودة المنتج بالتالي ترتفع نسبة الربح.

- وضع سعر منخفض (في نفس الوقت مراقبة المنافسين)، وذلك لأخذ اكبر نسبة من السوق، اي بمعنى استقطاب اكبر عدد من المستهلكين والزبائن، وهذه الطريقة مفيدة لبناء معرفة عن المنتج أو بناء صورة عن المنتج بأنه ذو سعر منخفض وفيما بعد يمكن رفع السعر.
- سعر عالي للمنتج الفريد، إذا كان المنتج فريد وهو ذو قيمة عالية ومهمة لدى الزبون يمكن للمنتج أن يضع سعر عالي.
- **الخصومات:**

1- يمكن أن تضم خصومات نقدية لمن يدفع نقداً، وذلك للتقليل من مشكلة الأقساط وصعوبة تجميعها.

3- إعطاء خصومات على من يشترى بكميات كبيرة.

4- خصومات موسمية، بحيث تعطي خلال مواسم الشراء البطيئة .

وعند وضع مخطط التسعير، لابد أن يوضع في الحسبان طبيعة السوق ودرجة مرونة الطلب ومستويات الدخول وعناصر التكلفة وعائد الاستثمار وطبيعة المنافسة السعرية.

ث. الترويج:

يعتبر الترويج العنصر الثالث في المزيج الترويجي، ويعرف بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينه.

كما أن الترويج يساعد ويساهم على حل مشكلة جهل المستهلك بالمنتج، وذلك بتقديم المعلومات عن الشركة والسلعة والعلامة التجارية والأسعار ووفرة السلعة واستخدامات السلعة، وكما انه يغرى المستهلك ويخلق حالة نفسيه معينه تجعله يقبل على المنتج.

بعد تجهيز السلعة وتضع لها سعر هل تعتقد ان الناس سوف يأتون جريا لك؟

من اجل تحقيق ذلك يجب أن تضع خطة ترويجية، ويعتقد البعض أن الخطة الترويجية عبارة عن المبلغ المرصود لإنتاج إعلان، نعم إنها جزء من الخطة ولكن قد يتطلب منك أن تراعى النقاط التالية:

- توصيف أو وضع قائمة بالطرق المختلفة للترويج التي سوف تستخدمها للخطة .
- وضع سعر تقريبا للميزانية المستخدمة للترويج للسنة الواحدة.
- وضح كيف تدعم الطرق الترويجية أهدافك التسويقية.

أساس الطرق الترويجية الفعالة

عندما تفكر في وضع أحسن استراتيجيات الترويج فانك يجب أن تضع في الاعتبار ما يلي:

- أبحاث تسويقية: وتتضمن دراسة الأشخاص المستهدفين ومن هم المنافسين في السوق والطرق التي يستخدمونها لجذب المستهلك، سوف تمنحك هذه الطريقة فكرة عن ما يعتقده المستهلك أهم شئ.
- ابقي المستهلك في بالك: وهذا سوف يوفر لك المال والجهد والوقت في عدم استخدام ما ليس مناسب من طرق الترويج، مثال على ذلك لن يفيدك الترويج في مجلة خاصة بالنساء إذا كنت تروج عن منتجات رجالية.
- الإبداع: ابدع في طرق الترويج بأفكار غريبة وجديدة تجذب المستهلك.

ومن نقطة الإبداع أود أن أوضح نقطة مهمة جداً، وقد تكون مؤلمه لكل عاشق لمجال التسويق وخصوصاً الترويج، للأسف في عالمنا العربي نجد أن الأفكار محدودة ومكرره في تصميم الإعلانات كم منا شاهد إعلان مثلاً عن مسحوق تنظيف، ووجد أن الإعلانات وأفكارها متشابه بالرغم من اختلاف

الماركة كان يبين النسيج وكيف يزيل المسحوق الأوساخ، أو أن يلجا إلى الطرق الرخيصة، مثل أن يستخدم المر أو بصورة مبتذله ليجذب المستهلك، كم سيكون رائع أن يبدع العرب في إعلاناتهم وبصدق وفي نفس الوقت يراعوا الدين والعادات والتقاليد.

طرق الترويج

هناك طرق كثيرة للترويج وكل طريقة لها كتاب كامل أو بالأحرى كتب متعددة ومن أهم الطرق ما يلي:

1- منشورات (Marketing Collaterals):

قد تنتج وتوزع بعض المواد التالية، ولكن تأكد من توفر جميع المعلومات المفيدة، وفي نفس الوقت المختصرة عن المنتج ومنها:

- بروشورات.
- رسائل إخبارية.
- نشرات إعلانية.
- ملصقات.

أنشطة ترويجية

- الرعاية الرسمية لنشاط أو لحدث، مثال على ذلك، رعاية بعض البنوك او شركات المشروبات الغازية لمباريات كرة القدم.
- المشاركة في أنشطة اجتماعية .
- الاشتراك في معارض.
- هدايا مجانية مثل أقلام أو ميدالية.
- كوبونات وعينات مجانية.
- عقد مسابقات.

التحدث للجمهور والمشاركة في المؤتمرات

التحدث في المؤتمرات أمام الجمهور يعطى انطباع بأنك أنت وشركتك في القيادة في هذا المجال، وقد يزيد من المبيعات.

2- مطبوعات:

- الرسائل الإخبارية والكتب والجرائد التجارية.
- الإعلانات.
- الإعلان في جريدة أو مجلة.
- أيميل مباشر.
- إعلانات خارجية مثل لوحات الإعلان أو الإعلانات على الحافلات.
- إعلان إذاعي أو تلفازي.

ومن نقطة الإعلان، أود أن أبين لكم نقاط في دراسة قد أجريتها منذ سنوات عن الإعلان وتأثيره على الأفراد، فقد تبين أن اغلب الإعلانات التجارية تميل إلى استخدام قيم ليست في ديننا ولا عاداتنا، ومنها الكذب والغش والأغراء والكثير من الصفات السيئة، والتي بدورها أثرت على الأفراد بشكل عام والأطفال بشكل خاص، فكم منا شاهد دعاية يقوم بها الطفل بالكذب على والديه ويقوم احد الوالدين بالتستر عليه ومساعدته بالكذب؟

هناك العديد منها، وكم من رجل تلذذ برؤية أمراه تعلن عن منتج بشكل مغري وبعدها نظر إلى زوجته باحتقار أو أهانها وقارن بينها وبين العارضة.

إلى متى يتم الترويج عن منتج باستخدام أساليب ملتوية وللأسف باتت ناجحة؟ أنا متأكدة لو أن المنتج للسلعة راعى الله والدين والعادات والتقاليد عند اختيار الإعلان والموافقة عليه، سينجح نجاح باهر.

نقطة أخيره وهي الاطاله، فلقد بينت الدراسة انه كلما كان الإعلان بسيط ومدته قصيرة كلما كان ناجح، ولكن للأسف في عالمنا العربي نجد أن اغلب الإعلانات تحولت إلى فيلم سنمائى ممل.

د.المكان أو التوزيع (Place):

إن قنوات التوزيع ومسالك التوزيع تعتبر العنصر الرابع للمزيج التسويقي، وسياستها هي اختيار أفضل منافذ التوزيع القادرة على إيصال المنتج للشريحة المستهدفة.

مسالك وقنوات التوزيع

1- الاتصال المباشر بالمستهلك:

ان منتج مستهلك هنا لا يوجد طرفي الاتصال بين منتج السلعة وبين مستهلك السلعة، وهي تتلاءم مع صغار المنتجين بصفه عامه وكبارهم في ظروف معينه.

2- الاتصال من خلال استخدام وسيط واحد، منتج (وكيل بالعمولة أو متجر تجزئه كبير) مستهلك.

3- الاتصال من خلال استخدام وسيطين، منتج تاجر جملة تاجر تجزئة مستهلك.

4- الاتصال من خلال أكثر من وسيطين، منتج تاجر جملة تاجر نصف جملة تاجر تجزئة مستهلك.

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الأفضل للمنتجات التي تنتج بكميات كبيرة، في مجال التسويق يفضل استخدام الطرق القصيرة مثل الأولي والثانية وذلك للمميزات العديدة ومنها:

1- توفير تكلفة العمولات التي تحمل على تكلفة التسويق للوحدة المباعة.

2- سرعة وصول المنتج إلى المشتري.

3- تفادي المشاكل المترتبة على طول قناة التسوق.

المزيج التسويقي لقطاع الخدمات

عناصر المزيج التسويقي لقطاع الخدمات

1- تخطيط الخدمات: ويجب أن يشمل:

- تحديد مزيج الخدمات المطلوب تقديمه للعملاء، وما يرتبط به من قرارات تتعلق بالاتساع والعمق لهذا المزيج.

- الاهتمام بتقديم الخدمات الجديدة، وتعديل أو إلغاء بعض الخدمات الحالية.

2- تسعير الخدمات، ويجب أن يهدف إلى ما يلي:

- أن يستخدم مقدم الخدمة السعر لتخفيف آثار التقلبات في الطلب على الخدمات، بمعنى أن مقدم الخدمة يمكنه أن يخفض السعر عند انخفاض الطلب عليها، كما يمكنه رفع السعر في حالة العكس لتنظيم الطلب عليها.

- يمكن استخدام طريقة إجمالي التكاليف بالإضافة إلى هامش ربح معين عند تسعير الخدمة، وخاصة في مجال خدمات إصلاح السيارات على سبيل المثال، كما يمكن تسعير الخدمة المقدمة في ضوء اتجاهات الطلب على الخدمة وظروف المنافسة فى السوق، وبخاصة فى مجال الخدمات المهنية، مثل الاستشارات الإدارية والمحاسبية والهندسية والخدمات الطبية والمحاماة...الخ.

3- توزيع الخدمات: ويجب أن يراعى فيه ما يلي:

- ضرورة استخدام قنوات التوزيع المباشر عند توزيع الخدمات التي يصعب فيها استخدام الوسطاء، مما يعطى الفرصة لتقديم خدمة أفضل للعميل، وتوفير المعلومات المرتدة التي تساعد مقدم الخدمة على تحسين أدائه.

- يمكن استخدام الوسطاء عند توزيع الخدمات التي لا تحتاج إلى اتصالات مباشرة مع العملاء، مثل خدمات بيع الأفلام وكارت التليفون، وكذلك خدمات وكلاء السفر والسياحة.

4- ترويج الخدمات: ويجب أن يراعى فيه ما يلى:

- أن يرتبط الإعلان بالمنافع والفوائد والعوائد التي يبحث عنها المستهلك من وراء استخدامه لخدمة معينة.

- أن يركز الإعلان أيضاً على تحسين اتجاهات العاملين وانطباعاتهم تجاه أداء الخدمة المقدمة، وذلك لتحسين الموقف التنافسى للمؤسسة المعنية.

- يمكن للبيع الشخصي أن يلعب دوراً واضحاً فى تسويق الخدمات، وذلك بسبب العلاقة الوثيقة بين البائع والمشتري، ومن ثم فالتدريب الجيد لرجال البيع، يساعد على تحسين سمعة المؤسسة لدى العملاء.

- غالباً ما تعتمد المنشآت الخدمية التي لا تهدف إلى الربح على الدعاية بشكل كبير، حيث ترى هذه المنشآت أن العميل ينظر في الغالب إلى الدعاية على أنها أكثر موضوعية من الإعلان.

معايير الحكم على جودة تحسين الخدمات

غالباً ما يحكم العميل على جودة الخدمة المقدمة على أساس أداء هذه الخدمة، طالما أن الخدمة كما أوضحنا شئ غير ملموس، ويوضح الجدول التالي عشر معايير أساسية يمكن أن يستخدمها العميل لتقييم جودة الخدمة المقدمة.

المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة

1- إمكانية الاعتماد على الخدمة: أي التجانس في الأداء، الفاتورة دقيقة وسليمة.

- الاحتفاظ بسجلات دقيقة.
- وقت الخدمة بدون تأخير.

2- الاستجابة السريعة: أي رغبة واستعداد الموظف لتقديم الخدمة، إرسال بيان الصفقة حالاً بالبريد:

- عمل مكالمات تليفونية سريعة للعميل.
- تقديم الخدمات الفورية بميعاد سابق.

3- الكفاءة: أي توفر المهارات والمعرفة لدى الموظف، توفر المعلومات لدى أفراد الاتصال:

- توفر المهارات لدى أفراد العمليات.
- توفر القدرات البحثية بالمنظمة.

4- إمكانية التعامل: أى سهولة الاتصال والتعامل، وقت الانتظار ليس طويلاً:

- أوقات ميسرة لأداء الخدمة.
- مواقع أداء خدمة مناسبة.

تابع المعايير المستخدمة للحكم على جودة الخدمة

5- الأدب واللطف: أي طريقة التعامل من حيث الأدب والصداقة والود، مظهر جيد ولباقة، واستقبال حار.

6- الاتصال: أى تزويد العملاء بالمعلومات والاستماع إليهم، شرح طبيعة الخدمة وأهميتها.

- توضيح تكلفة وأسعار الخدمة.
- التأكيد على حل مشكلات العملاء.

7- السمعة والثقة: أي مدى الثقة والمصداقية والأمانة، اسم الشركة وسمعتها:

- الخصائص الشخصية للعاملين.
- طريقة العرض البيعي.

8- الأمان: أي التحرر من الخطر والخوف والشك، الأمن المادي.

- الأمن المالي.
- السرية أي خصوصية العميل.

9- فهم احتياجات العميل: أي معرفة رغباته ودوافعه، معرفة مطالب العملاء.

- إعطاء اهتمام شخصى لكل حالة.
- إدراك أهمية العميل المنتظم.

10- الدليل الملموس: أى الدليل المادى عن الخدمة، التسهيلات المادية.

- مظهر الأفراد.
- الأدوات والمعدات المستخدمة.

وعليه، يمكن لأي منشأة أن تستخدم الخطوات التالية لتحسين جودة خدماتها المقدمة:

- وضع المعايير والمستويات النمطية للخدمات المقدمة.
- أهمية مراعاة اشتراك جميع المديرين فى جهود تحسين الخدمات المقدمة.
- العمل على تنمية مهارات مقدمي الخدمة بشكل مستمر.
- تقييم الأداء فى مجال تقديم الخدمات المقدمة للتأكد من الممارسة الجيدة لهذا الأداء في ضوء المخطط له، ومع تحديد إجراءات التصحيح المطلوبة إذا لزم الأمر.
- وضع السياسات المناسبة لحل مشكلات العملاء التي قد تطرأ على وجه السرعة.

التسوق الاجتماعي Social Shopping

هو نوع من التجارة الإلكترونية يعتمد على مزيج من وسائل الاعلام الاجتماعية والتجارة الإلكترونية، فكرته الاساسية هي التمتع بالتسوق مع

الأصدقاء على شبكة الإنترنت، لذلك يتخذ جميع الجوانب الأساسية للشبكات الاجتماعية، مثل ماي سبيس وفيس بوك حيث يوجد الاصدقاء والمجموعات والمناقشات والتصويتات والتعليقات، وكل مايتعلق بالنواحي الاجتماعية على شبكة الإنترنت.

ان التسوق الاجتماعي يظهر في عدة طرق على شبكة الإنترنت، بحيث يوفر فرص للمسوقين والتجار لعرض بضائعهم ونشر صفقاتهم, ويتيح للمتسوقين الوصول إلى جميع المنتجات التي يرغبون في شرائها.

كما تهتم مواقع التسوق الاجتماعي الناجحة بتوفير ما يحتاجه المستهلكين من أجل الوصول إلى المنتج، سواء كان المستهلكين يتسوقون لهدف معين (وهو شراء منتج معين بمواصفات معينة، وهم من يطلق عليهم المستهلكون ذو الهدف المباشر)، فتوفر لهم وسائل بحث متعددة ومعلومات تفصيلية عن المنتج، أو كانوا من المستهلكين الذين يتسوقون، لغرض التعرف على ماهو معروض واستكشافه بدون هدف مقصود للشراء، وهم من يطلق عليهم (المستهلكون التجريبون) فتوفر لهم خدمات أخرى بالإضافة إلى المعلومات التفصيلية عن المنتج مثل: أراء المستخدمين الاخرين، تقييم المستخدمين، تعليقات على المنتج أو اعلانات لمنتجات أخرى مرتبطة وغيرها، قد يكون التسوق الاجتماعي باستغلال التجمعات في الشبكات الاجتماعية ,حيث تطرح فيها مناقشات وتصويتات للمنتجات المعروضه، أو قد تكون هناك شبكة اجتماعية مخصصة للتسوق.

ومن فوائد التسوق الاجتماعي

- تجمع جميع المنتجات في مكان واحد وتوفر وقت وجهد للبحث عنها.

- الاطلاع على مختلف الاسعار والمقارنه بينها.

- سهولة المفاضله بين المنتجات لتوفر جميع المعلومات عنها وميزاتها وإمكانية معرفه أراء الآخرين فيها.

- متعة التسوق ومشاركة الأصدقاء.

- الاستغناء عن البائعين وإتاحة التصفح بحريه ودون مساعده.

التسويق الإلكتروني Internet marketing

وهو جميع الأساليب والممارسات ذات الصلة بعالم التسويق عبر الشابكة (الإنترنت)، الاتصال عبر الإنترنت، وتحسين التجارة الإلكترونية.

امثله على التسويق الإلكتروني

هناك عدة مواقع تقوم بالتسويق الإلكتروني وتقدم عدة خدمات من اجل التسويق, والامثله كثيرة على ذلك، فمثلاً يوجد موقع إلكتروني يكون مخصص بهذا الشأن الا وهو التسويق الإلكتروني من اجل الترويج للمعلن أو للبضاعه، يقوم في عمله على التسويق والترويج بدون اوراق كالجريده أو الصحيفه، ولكن اعتماده على الإنترنت والموبايل والأجهزة الرقميه الأخرى التي تواكب التطور التكنولوجي، فالعالم اليومي يستخدم التكنولوجيا والتطور في مجمل حياة الفرد اليومية فعملية الشراء والتوزيع والتسوق، وعرض الطلب والإنتاج نجدها متطورة بأساليب إلكترونية لم تعد كما كانت عليه من قبل اقصد العملية التقليديه لانها كانت باهظة التكاليف وتأخذ زمن طويل.

المزايا والعيوب

تقنيات التسويق الإلكتروني تسمح بتطوير العلاقة مع الزبائن إلى مستوى لم يبلغ من قبل: التفاعل المتواصل متاح الآن، وإن لقي بعض المقاومة من بعض الزبائن معتبرين هذا النوع من التسويق تطفلاً، أو العكس سالبا للذاتية، ومع ذلك، فإن استخدام تقنيات الإبلاغ الطوعي، مثل ملامح الاهتمام يتزايد قبول بين المستخدمين، وخاصة منهم أولئك الذين يترددون على الموقع التجاري.

ان التسويق الإلكتروني يستخدم للحصول على عملاء لتحقيق الفائدة القصوى للبيع على موقع ما وربح ولاء العملاء.

استخدام الوسائل الحديثة لمثل هذه ملفات الكوكيز (بالإنجليزية: cookies)، والتعقب الرقمي (بالإنجليزية: trackers)، والبحث عن عناوين آي.بي في حين أن تقع تحت شرط قانوني، الأمر الذي يتطلب من المسؤول عن الموقع إجازة إلى أن وفقا لقانون حماية البيانات الذي تضمن للمستخدمين الحق في الوصول، وتصحيح وتعديل وحذف البيانات، وكل الأمور المتعلقة بتلك البيانات الشخصية، أو لممارسة حقوقها بموجب قانون حماية البيانات، يجب على المستخدمين أيضاً أن يكونوا قادرين على اكتشاف وسيلة للاتصال بالمسؤول عن الموقع.

على اعتبار أن بيئة الإنترنت الآن أصبحت واسعة الانتشار، وكذلك نظراً للتطور التقني وزيادة سرعة التصفح أصبح من السهل الحصول على أي معلومة تخص منتج أو خدمة ما على هذه الشبكة، كما أصبح بالإمكان إقتناء تلك السلعة والحصول عليها في زمن وجيز، ليتمكن بذلك أي مسوق من الترويج لسلعته وبيعها متخطياً بذلك الحدود الإقليمية لمكان تواجده وليدخل بسلعته حدود العالمية التي تضمن على الأقل رواجاًأكثر لتلك السلعة أو الخدمة.

بإختصار جعل التسويق الإلكتروني الحصول على السلعة أو الخدمة ممكناً دون التقيد بالزمان أو المكان، ويساهم التسويق الإلكتروني في فتح المجال أمام الجميع للتسويق لسلعهم أو خبراتهم دون التمييز بين الشركة العملاقة ذات رأس المال الضخم وبين الفرد العادي أو الشركة الصغيرة محدودة الموارد، وتمتاز آليات وطرق التسويق الإلكتروني بالتكلفة المنخفضة والسهولة في التنفيذ مقارنة بآليات التسويق التقليدي ولن ننسى بالطبع إمكانية تكييف نفقات تصميم المتجر الإلكتروني والدعاية له وإشهاره بصورة مجانية أوبمقابل مادي وفق الميزانية المحددة له في حين يبدو من الصعب تطبيق مثل هذه الآليات على النشاط التجاري التقليدي.

ومن خلال استخدام التقنيات البرمجية المصاحبة لبيئة التسويق الإلكتروني، ولعمليات الدعاية في هذه البيئة الرقمية يمكن ببساطة تقييم وقياس مدى النجاح في أي حملة إعلانية وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، كما يمكن توجيهاً وتحديد التوزيع الجغرافي للشرائح المقصودة بهذه الحملات، وغير ذلك منالأهداف والتي تبدو صعبة التحقيق عند استخدام الوسائل التقليدية.

طريقة البيع والشراء من خلال الإنترنت

لقد وفرت هذه الشبكة خدمات كثيرة جداً للوقت والجهد من خلال تقديمها معلومات هائلة من جميع أنحاء العالم، ووفرت أيضاً التبادل التجاري بين الدول مختلفة الجنسيات بسهولة ويسر، ويوجد ثلاث طرق للاتصال مع الشركة وإبرام الصفقة وهي كالتالي:

طريقة الاتصال وإبرام الصفقات

للدخول إلى الشركة المراد الشراء منها نتبع التالي:

1. إذا توفر لدينا عنوان الشركة المراد الشراء منها مسبقاً يتم إدخال عنوان الشركة، وبذلك يتم الدخول إلى موقع الشركة مباشرة.

2. إذا لم يتوفر لدينا عنوان الشركة يتم الدخول إلى إحدى طرق البحث مثل (google/Yahoo) ويفضل استخدام البرامج الأكثر استخداماً وانتشاراً في الشبكة.

ويتم إدخال اسم الشركة المطلوبة من خلال نافذة صغيرة يظهرها البرنامج (Google) مثلاً، وبعدها يتم البحث عن عنوان الشركة وإظهار جميع الشركات التي تحمل هذا الاسم وعناوينها ونبذة صغيرة عن نشاطاتها، وبالتالي يتم اختيار الشركة المطلوبة.

3. إذا توفر لدينا نوع نشاط الشركة ولم نعرف اسمها أو عنوانها يتم الدخول إليها عن طريق الباحث، ويتم إظهار الشركة المطلوبة.

وهناك عدة طرق أخرى مثل: معرفة البلد الذي توجد فيه الشركة المطلوبة، أو عن طريق موقع الشركات التجارية في الإنترنت، وكل هذه العمليات تتم عن طريق الباحث، لكن الطرق الأساسية التي يتم اتباعها هي الطرق الثلاث الأولى.

وبعد الدخول إلى موقع الشركة على الإنترنت، يتم الدخول إلى أي قسم نريده في هذه الشركة مثل المبيعات، أو معلومات عن الشركة، أو مجال نشاط الشركة، أو الفروع العالمية للشركة، أو الدول التي يتم التعامل معها تجارياً، وكل شركة حسب طريقة عرضها في الشبكة.

يتم الدخول إلى قسم المبيعات، وبمجرد دخولنا إلى هذا القسم تفتح صفحة أخرى تتضمن جميع المعلومات عن المبيعات وطريقة البيع، مثل: عرض المنتج، مقاييس المنتج، مواصفات المنتج، عرض صور المنتج، إعطاء معلومات عن أهم الصفقات التي أبرمت مع الشركات العالمية.

بعد اختيار المنتج المطلوب وتحديد الكمية المراد شراؤها، يتم إرشاد المشتري على الطريقة المتبعة للدفع وإبراز الصفقة، وهناك طريقتين للاتفاق والدفع هما:

1. يمكن الشراء عبر شبكة الإنترنت بواسطة شركة وسيطة معترف بها عالمياً بين المشتري والبائع، ومن عملها أخذ المواصفات المطلوبة للسلعة من المشتري، وأخذ رقم بطاقة الائتمان (Credit Card) لسحب المبلغ المطلوب وتسليمه للبائع، وتتحمل الشركة أي إخلال بأي بند من بنود المواصفات المتفق عليها.

2. عبر المعاملات التقليدية عليك إعطاء الشركة البائعة عنوانك كاملاً، ويتم استلام المبلغ المتفق عليه عبر التحويل البنكي (فتح اعتمادات).

الفصل الثامن

وظائف الادارة المالية

الفصل الثامن

وظائف الادارة المالية

مفهوم الإدارة المالية

هو النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتقبة إلى ومن المنظمة، ويتضح من ذلك التعريف أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال إلى داخل المنظمة، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة.

اهداف الإدارة الماليه

ان الإدراة الماليه يحب ان تجيب عن ثلاثة أسئلة رئيسية لتقوم بدورها على الوجه المطلوب، وهذه الأسئلة الثلاث هي :

1- ما هي الاستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها؟

2- من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل؟

3- كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة؟

وحتى يتمكن المدير المالي من صنع قرار مالي سليم للمنظمة، فلا بد أن يكون بداية على علم وفهم بالهدف الذي تهدف أي إدارة مالية إلى تحقيقه، فهذا الفهم هو الذي يؤدي إلى وجود أسس ثابتة لصنع وتقييم قرارات مالية سليمة، ومن اهداف الإدراه الماليه:

1- تعظيم الربح ورأي مفضول :

لعل أول ما يتبادر إلى الذهن، أن الهدف لأي إدراة مالية في أي منظمة هو تعظيم الربح، ولكن التعبير عن أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم الربح تعبير غير دقيق، فمثلاً هل نعني بذلك: تعظيم أرباح هذا العام؟ إذا كان كذلك فهذا قد يؤدي إلى إجراء بعض الأنشطة الغير محبذة على المدى البعيد

لأجل تعظيم الربح هذا العام، مثل تقليل مصاريف الصيانة، تقليل المخزون وغير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تقليل المصاريف هذا العام فقط، مما يؤدي إلى زيادة أرباحه مع وجود أضرار مستقبلية.

وقد يعبر البعض عن أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم الأرباح بعيدة المدى، وهذا أيضا تعبير غير دقيق، فقد تعظم أرباح الشركة بالحسابات وعلى الورق على المدى البعيد، إلا أننا نفاجئ أن ربحية الملاك قد نقصت، وذلك مثلا في حالة ازدياد عدد المساهمين في الشركة، مما يؤدي إلى توزيع عائد الشركة على عدد أكبر مما قد يؤدي إلى نقصان ربحية المساهم الواحد أو قد تكون الشركة.

2- اعتبار وجهة نظر الملاك:

من الضروري أن يحقق نشاط الإدارة المالية أهداف ملاك الشركة، فإذا ما نظرنا من وجهة نظر الملاك وأهدافهم، سهل علينا تحديد هدف الإدارة المالية، فما هو قرار مالي جيد من وجهة نظر ملاك أسهم الشركة؟

باختصار قرار مالي جيد يعني زيادة قيمة السهم وقرار مالي سئ يعني تقليل قيمة السهم، إذن نستطيع الآن تحديد هدف الإدارة المالية في الشركة بسهولة فنقول:

3- هدف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية:

ان القيمة السوقية للأسهم العادية تعكس كثيراً من المتغيرات التي تهم الملاك كمقدار العائد المتولد، وتوقيت حدوثه ومدى استمراره، ومدى التأكد بشأن احتمال تحقيقه.

وهذا الهدف الذي ذكرناه نستطيع فهمه بسهولة إذا ما نظرنا في الشركات المساهمة التي تبيع أسهمها في السوق، ولكن ماذا عن الشركات الخاصة التي يمتلكها شخص واحد، أو مجموعة من الشركاء دون أن يكون لها أسهم في السوق؟

نستطيع الوصول إلى صيغة لتعريف هدف الإدارة المالية في مثل تلك الشركات بإجراء تعديل بسيط على التعريف السابق، فإن مجموع قيمة أسهم

الشركة هو في حقيقة الأمر تعبير عن مجموع ثروة الملاك في هـذه الـشركة، إذن نـستطيع أن نـضع تعبيرا عاما للهدف من الإدارة المالية في أي شركة.

4- هدف الإدارة المالية هو تعظيم ثروة الملاك:

في النهاية أنه يجب على المدير المالي للمنظمة أن يتخذ الطرق الـشرعية الأخلاقيـة القانونيـة للوصول إلى ذلك الهدف، وعدم اتخاذ طرق الحيل الغير شرعية والوسـائل الملتويـة لتحقيـق ذلك.

وظائف الإدارة المالية

للإدارة المالية وظائف أساسية تتمثل في:

1- الحصول على الأموال (التمويل):

إذا كان للرصيد النقدي الداخلي للمؤسسة غير كاف والذي تطرق إليه فيما سـبق متمـثلاً في التمويل الذاتي للمؤسسة فإنه يجب على المدير المالي أن يلجأ إلى مصادر من خارج المؤسسة متمثلة في المصادر الخارجية للتمويل، كما رأينا أيضا وتأتي هـذه الأمـوال مـن مـصادر مختلفـة كـما تعـرض تحت اتفاقيات وشروط متنوعة ولفترات زمنية متفاوتة ومختلفة أيضاً، ولكن المشكلة الأساسية التي تواجه المدير المالي في هذا المجال هي الحصول على مزيج أو توليفة من هذه الأنـواع تتناسـب أكـثر من غيرها مع الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة، فأنواع التمويل التي تلقـى قبـولاً لا أكـثر مـن غيرهـا سبب انخفاض تكلفتها، ولكنها تتضمن في نفس الوقت التزامات ثابتة، ويجب على المـدير المـالي أن يوازن التكلفة المنخفضة مع خطر عدم القدرة على الوفاء بهذه الالتزامات والأعباء الثابتة.

ولهذا نجد أن المدير المالي يقوم بنوعين من التنبؤ:

1- هو التنبؤ باحتياجات المؤسسة والتي يقوم بها كجزء من وظيفة كمخطط مالي.

2- فيمثل التنبؤ بمستقبل مختلف المصادر التي يلجأ إليها للحصول على ما يحتاجه من أموال.

2- استثمار الأموال:

فبعد حصول المدير المالي على الأموال التي تحتاجها المؤسسة من أجل ممارسة نشاطها يجب عليه التأكد من أن هذه الأموال ستستثمر بحكمة وموضوعية، وتستخدم استخداماً اقتصادياً داخل المؤسسة، حيث يجب عليه أن يحاول الحصول على أكبر الفوائد والمنافع الممكنة من هذه الأموال التي تستثمر في الأصول المختلفة للمؤسسة.

فمن المهم جداً أن تتمكن المؤسسة مع مرور الزمن من الحصول على أموالها المستثمرة في هذه الأصول، فهي تحتاج إلى هذه الأموال من أجل دفع ما عليها من التزامات وأعباء ثابتة.

3- الرقابة المالية:

يقوم المدير المالي بوضع نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة العمليات الفعلية مع الخطط التي سبق له رسمها، فبواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير العادية .

ويعتبر التخطيط المالي أحد أوجه الرقابة المالية، وهذا من خلال المقارنة بين ما هو مقدر وما هو محقق وكذلك تحديد الفروقات، لكن هذه الرقابة المالية تتجاوز وتتعدى التخطيط المالي، إذ تستعمل الكثير من الوسائل والتقنيات من بينها القوائم المالية ورؤوس الأموال العاملة المختلفة والنسب المالية التي تعتبر الوسيلة المثلى، حيث أن استخدام النسب المالية يسهل عليه تحليل وتغيير عدد هائل من الأرقام والبيانات بطريقة محكمة.

أما رأس المال العامل فهو عبارة عن تحليل ساكن، لهذا فإن النسب المالية تعتبر من أهم وأبرز أدوات التحليل المالي في المؤسسة.

- أما النسبة المالية فهي عبارة عن علاقات بين عناصر مختارة من الميزانيات المالية، حيث أن فحص أي عنصر من عناصر الميزانية المالية لا يدل في حـد ذاتـه عـلى شيء مهـم، ولا يقدم لنا معومات مفيدة، ولكـن تظهـر أهميـة هـذا العنـصر إذا مـا قـورن بغـيره مـن العناصر أو نسب إليها.

وتستخدم النسب من أجل تتبع الاتجاهات ومراقبة التغـيرات التـي تحـدث في المركـز المـالي للمشروع مع مرور الوقت، ولهذا تعتبر النسب المالية أدوات رقابة تستعمل لتحديـد نقـاط القوة والضعف في المؤسسة موضوع التحليل.

وهناك العديد من النسب المالية تختلف أنواعها تبعا للهدف الذي حسبت مـن أجلـه لكـن نبرز من بينها نسب أكثر أهمية واستعمالاً، وتمثل في:

- نسب السيولة.
- نسب الهيكل المالي.
- نسب النشاط.
- نسب المردودية.

4- التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف المدير المالي، حيث أنه يقوم بتخطـيط الاحتياجـات الماليـة للمؤسسة سواء كانت هذه الاحتياجات قـصيرة أو طويلـة الأجـل وتعتـبر الميزانيـات النقديـة الأداة الأساسية للتخطيط المالي بنوعيه القصير والطويـل الأجـل باعتبارهـا تزويـد المـدير المـالي بمعلومـات مفيدة عن حجم الفـائض أو العجـز النقـدي المتوقـع، وتوقيـت حدوثـه واتخـاذ القـرارات المناسـبة لتصريف ذلك الفائض واتخاذ الإجراءات الضرورية لتغطية العجز.

الواجبات الرئيسية للإدارة المالية

1- التخطيط المالي، ويتعلق بدراسة وتقديرحركة الأموال المنتظرة ووضع الخطط التـي يـسير

عليها المشروع في المستقبل.

2- التمويل، أي الحصول على الأموال المطلوبة والتي لا يمكن الحصول عليها من الإيرادات اليومية.

3- الرقابة المالية، أي دراسة وتتبع الأعمال الماضية، وكذلك الأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً لما سبق وضعه من تخطيط مالي، وكذلك للتأكد من أن الانحرافات أوالاختلافات بين الخطط، وبين ما حدث فعلاً أمكن التحكم فيه.

مصادر التمويل في منظمات الأعمال

1- المصادر الداخلية:

نقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج, أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة, وتتمثل أساساً في التمويل الذاتي.

التمويل الذاتي:

يعرف التمويل الذاتي على أنه إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها, و هذه العملية لا تتم إلا بعد الحصول على نتيجة الدورة, هذه النتيجة يضاف إليها عنصرين هامين يعتبران مورداً داخلياً للمؤسسة، وهما الإهتلاكات والمؤونات.

ومن مصادر التمويل الذاتي: تتمثل في الأرباح المحتجزة - الإهتلاكات – المؤونات.

1- الأرباح المحتجزة:

هي عبارة عن ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركةمن ممارسة نشاطها (خلال السنة الجارية أو السنوات السابقة) ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية العمومية للشركة ضمن عناصر حقوق الملكية,

فبدلاً من توزيع كل الفائض المحقق على المساهمين, قد تقوم الشركة بتخصيص جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة يطلق عليها اسم (احتياطي) بغرض تحقيق هدف معين مثل: احتياطي إعادة سداد القروض, أو إحلال وتجديد الآلات... وتتمثل عناصر الأرباح المحتجزة فيما يلي:

1- الإحتياط القانوني.

2- الإحتياط النظامي.

3- الأرباح المرّحلة.

2- الإهتلاك:

يعرف الإهتلاك على أنه طريقة لتجديد الإستثمارات, أي أن الهدف من من حساب الإهتلاكات هو ضمان تجديد الإستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي, كما يعرف على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة الي تتعرض لها الإستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية .

ويلعب الإهتلاك في المؤسسة دوراً اقتصاديا يتمثل في اهتلاك متتالي للاستثمارات, ودوراً مالياً يتمثل في عملية إعادة تكوين الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة بهدف إعادة تجريدها في نهاية حياتها الإنتاجية, حيث يتم حجز المبالغ السنوية, لذلك تبقى تحت تصرف المؤسسة كتمويل ذاتي إلى يوم صرفها.

3- المؤونات:

تعرف المؤونة على أنها إنخفاض من نتيجة الدورة المالية ومخصصة لمواجهة الأعباء والخسائر المحتملة الوقوع أو الأكيدة الحصول، كما تعرف على أنها انخفاض غير عادي في قيمة الأصول وعلى المؤسسة أن تسعى لتفادي الإنخفاض.

مزايا وعيوب التمويل الذاتي:

1- المزايا:

- يعتبر التمويل الذاتي ضروري لعمليات الإقتراض حيث أنه من المعروف أن المؤسسة تلجأ إلى الإقتراض حسب امكانياتها على التسديد، وحجم التمويل الذاتي الذي يبين لها نسبة التسديد.

- البحث عن تمويل ذاتي بمستوى عال هو الهدف الأساسي للسياسة المالية، وهو دليل على إستقلالية المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

- تمثل أموال الإهتلاك الجانب الأكبر في التمويل الداخلي، والتي تمثل أمواله معفية من الضرائب.

2- العيوب:

- حجم التمويل الذاتي عادة لا يكفي لتغطية كل حاجيات التمويل.

- قد يؤدي الإعتماد على التمويل الداخلي اعتماداً كلياً إلى التوسع البسيط, وبالتالي عدم الإستفادة من الفرص المتاحة والمربحة بسبب قصور التمويل الداخلي إلى توفير الإحتياجات المالية اللازمة.

- قد لا تهتم الإدارة بدراسة مجالات استخدام الأموال المدّخرة لدى المؤسسة، كتلك المتحصل عليها من الغير، مما يؤدي إلى إضعاف العائد.

2- المصادر الخارجية:

من الممكن أن المؤسسة لا يمكنها تمويل إستثماراتها بوسائلها الخاصة, مما يجعلها تلجأ إلى البحث عن مصادر خارجية لتمويلها, وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

أ- مصادر التمويل قصيرة الأجل:

يقصد بالأموال قصيرة الأجل كمصدر تمويلي, تلك الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو للمؤسسة قصد تمويل الفرص الإستثمارية المتاحة كونها تمثل إلتزاماً قصير الأجل على المؤسسة يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة, وتتضمن مصادر التمويل قصير الأجل ما يلي :

1- الإئتمان التجاري (الإئتمان المقدم من الموردين)يقصد بالإئتمان التجاري قيمة البضاعة المشتراة على الحساب بغرض بيعها, وبعبارة أخرى يتمثل الإئتمان التجاري في رقم أوراق الدفع والحسابات الدائنة التي تنشأ نتيجة لشراء البضاعة دون دفع ثمنها نقدا على أن يتم سداد قيمتها بعد فترة محددة.و تتوقف تكلفة الائتمان التجاري على شروط الموردين, ويعتبر تمويلاً مجانباً إذا استطاعت المؤسسة استثماره أو إستخدامه بالشكل الملائم, والعكس حيث يصبح تمويلاً ذا تكلفة عالية إذا فقدت المؤسسة السيطرة في استخدامه لصالحها .

من بين مزايا استخدام الإئتمان التجاري نذكر:

1- استخدامه لا يترتب عليه أية أعباء إضافية نتيجة للشراء لأجل.

2- الإئتمان المصرفي:، ومن أنواع القروض المصرفية:

تقوم البنوك التجارية بمنح مجموعة من القروض نميز نوعين أساسيين هما:

أ- القروض الغير مكفولة بضمان:

من خلالها يقوم البنك بالموافقة ولمدة معينة من الزمن على إقراض المشروع ما يلزمه من أموال, بشرط أن لا تزيد الكمية المقترضة على مبلغ معين يسمى الإعتماد، وهو عبارة عن الحد الأقصى الذي لا يمكن تجاوزه في أي وقت, وعادة ما تعمد البنوك عند منع هذا النوع من القروض بوجود شرطين وهما:

1- وجوب احتفاظ المقترض في حسابه الجاري لدى البنك على نسبة مئوية معينة تتراوح بين 10% - 20% من قيمة الإعتماد أو على الأقل من قيمة القرض الممنوح فعلاً.

2- وجوب قيام المقترض بسداد ديونه مرة واحدة على الأقل كل سنة, مذلك لإظهار أن هذه القروض من النوع القصير الأجل، وأنها لا تستعمل كمصدر لتمويل الإحتياجات الدائمة.

ب- القروض المكفولة بضمان:

يتطلب هذا النوع من القروض وجود ضمان يقدمه المقترض إلى البنك قبل حصوله على الإئتمان، إما في شخص آخر يتعهد بسداد القرض في حالة توقف المقترض عن الدفع, وإما في أصل من أصول المؤسسة مثلاً: أوراق القبض, الحسابات المدينة للعملاء, الأوراق المالية, بضاعة...ألخ. وفي حالة توقف المقترض عن سداد ديونه يحق للبنك الإستيلاء على الأصل المرهون.

ب- مصادر التمويل **متوسطة الأجل:**

يعرف التمويل متوسط الأجل بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سداده خلال فترة تزيد عن السنة وتقل عن 10 سنوات, وينقسم هذا النوع من القروض إلى:

1- قروض مباشر ومتوسطة الأجل.

2- التمويل بالإستئجار:

هناك عدة أشكال للتمويل عن طريق الإستئجار وهي:

أ- الأستئجار المالي:

إن عملية الإستئجار المالي لأصل ما (أو كما يسمى القرض الإيجاري) تتم كما يلي:

- تختار المؤسسة التي ترغب في تحقيق هذا النوع من الإستئجار, الأصل الذي تريد إستئجاره، وكذلك المؤسسة الموردة له.
- كما تقوم هذه المؤسسة بإختيار البنك الذي سيقوم بعملية التمويل، فتتفق معه على أن تقوم بشراء الأصل من المورد و تأجيره مباشرة لهذه

المؤسسة التي تستخدمه, وهذا على أساس عقد إيجاري ينص على سداد قيمة الأصل على دفعات سنوية بالإضافة لعائد يحصل عليه البنك يتراوح عادة ما بين 12% - 6% من قيمة الأصل, وفي نهاية فترة الإيجار يمكن للمؤسسة المستأجرة شراء هذا الأصل على أساس قيمة متبقية محددة في العقد, أو تمديد مدة الإيجار مع دفع أقساط منخفضة أو إعادة الأصل للبنك، ولا يحق لأي طرف (المؤسسة أو البنك) إلغاء العقد إلا في حالات إستثنائية.

ب- البيع بالإستئجار:

هنا تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد مالية عن طريق بيعها لجزء من ممتلكاتها الثابتة (مثل: الأراضي، المباني, التجهيزات) لمؤسسة مالية, ومباشرة بعد ذلك تقوم بإستئجار الأصل المباع لمدة محددة وبشروط خاصة.

وتتشابه طريقة البيع ثم الإستئجار مع الإستئجار المالي تماماً, إلا من حيث مصدر الأصل المستأجر الذي يكون في طريقة البيع، ثم الإستئجار هو المقترض والبائع في نفس الوقت, مما يمكننا القول بأن البيع ثم الإستئجار هو نوع خاص من الإستئجار المالي.

ج- إستئجار الخدمة (الإستئجار التشغيلي):

ومن أهم خصائص هذا النوع أن المؤجر عادة ما يكون مسؤولاً عن صيانة الأصل والتأمين عليه، كما يتحمل مخاطر الإهتلاك والتقادم، ومثال ذلك تأجير السيارات...ألخ، وفي هذا النوع يمكن للمستأجر إلغاء العقد قبل المدة المقررة وإرجاع الأصل لمالكه.

ج- مصادر التمويل **طويلة الأجل:**

1- الأسهم: يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

أ- الأسهم العادية:

تمثل مستند ملكية لحاملها, أي أنه يملك حصة في رأس مال الشركة, ولها قيم مختلفة هي:

- قيمة إسمية:

تتمثل في قيمة حقوق الملكية التي لا تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية.

- قيمة سوقية:

تتمثل في قيمة السهم في سوق رأس المال, وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الإسمية أو الدفترية، وتعتمد شركات المساهمة إعتماداً يكاد يكون تاماً على الأسهم العادية في تمويلها الدائم خصوصاً عند بدء تكوينها؛ لأن إصدار هذا النوع من الأسهم لا يحمّل الشركة أعباءا كثيرة، كما هو الحال بالنسبة للأسهم الممتازة أو السندات, إضافة إلى أن الشركة غير ملزمة بدفع عائد ثابت أو محدد لحملة الأسهم العادية.

فإذا حققت الشركة أرباحا كثيرة يمكن لحملة الأسهم العادية الحصول على عائد مرتفع, أما إذا حققت الشركة خسائر أو قررت عدم توزيع الأرباح فإن حملة الأسهم العادية لن يحصلوا على شيء.

ب – الأسهم الممتازة:

يمتاز هذا المصدر الهام من مصادر التمويل طويلة الأجل بجمعه بين صفات أموال الملكية والإقتراض, وتعرف الأسهم الممتازة بأنها شكل من أشكال رأس المال المستثمر في الشركة, ويحصل مالكي الأسهم الممتازة على ميزتين: ميزة العائد, و ميزة المركز الممتاز اتجاه حملة الأسهم العادية.

ومن أسباب لجوء الشركات إلى إصدار الأسهم الممتازة كمصدر تمويلي نذكر ما يلي:

1- زيادة الموارد المالية المتاحة للشركة من خلال ما يلقاه هذا النوع من الأسهم من إقبال لدى المستثمرين.

2- المتاجرة بالملكية لتحسين عائد الإستثمار من خلال الفارق الإيجابي بين كلفة الأسهم الممتازة وعائد الإستثمار.

إستعمال أموال الغير دون إشراكهم في الإدارة، بإعتبار أنه ليس لهم الحق في التصويت.

3- الإقتراض طويل الأجل: وينقسم إلى:

أ- القروض المباسرة طويلة الأجل:

هي الأكثر شيوعاً كمصدر من مصادر التمويل طويل الأجل, ويحصل عليها مباشرة من البنوك أو المؤسسات المالية المختصة ومدتها تتراوح بين 15 –10 سنة و يمكن أن تصل إلى 20 سنة، أما حجمها فيجب أن لا يتجاوز %70 من المصاريف الإستثمارية.

ب- السندات:

تعتبر السندات جزء من القروض طويلة الأجل تصدرها المؤسسات بهدف الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الإستثمارية والتشغيلية, وتنقسم السندات إلى:

1- سندات غير مضمونة برهن أصول:

هي تلك التي يصبح فيها حامل السند دائناً دائماً في حالة التصفية, حيث أن هذا النوع من السندات له الأولوية على أصول بذاتها, وتكون القدرة على تحقيق أرباح هي الضامن على قدرتها على الوفاء بإلتزاماتها.

2- سندات مضمونة برهن أصول:

ويكون الضامن في الغالب هو الأصول الثابتة التـي تمتلكهـا المؤسـسة, عـلى أن يـنص في الـسند ذاته على نوع أو أنواع الأصول الضامنة في حالة عدم وفاء المؤسسة بالتزاماتها.

3- سندات الدخل:

تلتزم المؤسسة بدفع فوائد هذه السندات فقـط في حالـة تحقيقهـا لأربـاح كافيـة لـدفع هـذه الفوائد، بما يعني أن الفوائد نفسها لا تعتبر من قبيل الإلتزامات الثابتة.

أدوات الإدارة المالية

تعتمد الإدارة المالية اعتماداً كلياً على وجـود دفـاتر لتـسجيل البيانـات الحـسابية للمـشروع حتى يمكن استخلاص النتائج والتحليلات منها، وربما تكون تلـك الـدفاتر بـسيطةأو معقـدة حـسب حجم وطبيعة المشروع، وترجع أهمية الدفاتر حتى لو كانت بطريقة تسجيل بسيطة الى انها يمكـن من خلالها استخلاص النسب الدالة على تقدم المشروع أو عـدم نجاحـه، ويمكـن مـن هـذه النـسب التوصل إلى طرق علاج إذا كان هناك فشل، وتنقسم الدفاترالمطلوبة إلى:

- دفتر لتسجيل المبيعات.
- دفتر لتسجيل المشتريات.
- دفترللتسجيل اليومي للمصروفات والإيرادات.

إتاحة التمويل لمنشآت الأعمال

1) إتاحة الموارد التمويلية للقطاع الخاص من مؤسسة التمويل الدولية:

يمكن لمؤسسات التمويل الدولية ان تتيح أدوات مالية عديدة للقطاع الخاص في البلدان النامية، فهي تساعد شركات القطاع الخاص في بلدان العـالم الناميـة عـلى تعبئة الموارد التمويلية في الأسواق المالية الدولية، فضلاً عن أنها تـستطيع بـل تقـوم بالفعل بإتاحة المشورة الفنية، ولكي يتأهل أحد المشاريع للحصول عـلى تمويـل مـن

مؤسسة التمويل الدولية، يجب أن يكون هذا المشروع في بلـد نـامٍ عـضو في المؤسـسة، وأن يتمتـع بالاستقرار من النواحي الفنية والبيئيـة والاجتماعيـة، كـما يجـب أن يكـون لـه مـردود إيجـابي عـلى الاقتصاد المحلي، فضلاً عن تميزه بإمكانيات جيدة على تحقيق الربح.

2) إتاحة الموارد التمويلية للاتحادات والشراكات:

يمكن ان تُستخدم الأموال التي تقرضها مؤسسة التمويل الدولية لجهات الوسـاطة الماليـة في توفير الموارد التمويليـة طويلـة الأجـل لمنـشآت الأعـمال التابعـة للقطـاع الخـاص، لاسـيما الـشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي عادة ما تتحمل تكاليف عالية لإجراء المعاملات.

ومن الأمثلة على ذلك: الائتمانات والحدود الائتمانية التي تتيحها مؤسسة التمويـل الدوليـة للبنـوك المحليـة لـكي تقـوم بـالإقراض للـشركات المحليـة، والاكتتابـات في الأسـهم بالقطـاع الخـاص، والاستثمارات في الأسواق الناشئة، وصناديق رؤوس أموال المخاطرة. وسيـساعد تكـوين شراكـات مـع مؤسسات مالية محلية في البلدان النامية والاستثمار فيهـا عـلى توجيـه رؤوس الأمـوال إلى الـشركات التي عادة ما يغض كبار المستثمرين الطرف عنها.

3) قسم منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم:

يعمل قسم منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم التابع لمؤسسة التمويل الدولية عـلى تشجيع نمو أنشطة الأعمال الصغيرة في البلدان النامية مـن خـلال تحـسين بيئـات أنـشطة الأعـمال، وكثيراً ما يعني هذا أن تضع الحكومـات سياسـات تتعلـق بـاللوائح التنظيميـة والـضرائب والتبـادل التجاري وتتسم بالمزيد من المناصرة لأنشطة الأعمال، ويتيح هذا القسم أيضاً مساعدة فنية مبـاشرة وبـرامج لبنـاء القـدرات، بغيـة تحـسين مهـارات أصـحاب منـشآت الأعـمال الـصغيرة والمتوسـطة

الحجـم، كـما أنـه يـسعى جاهـداً إلى زيـادة إمكانيـة حـصولهم عـلى رؤوس الأمـوال وتكنولوجيـا المعلومات.

4) المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء:

يُعتبر البنك الدولي واحداً من بين الجهات المانحة الأعضاء في المجموعة الاستشارية لمـساعدة الفقراء، وهي عبارة عن اتحاد يضم 33 هيئة إنمائية من القطاعين العام والخاص تعمل معاً لتوسـيع نطاق قـدرة الفقـراء في البلـدان الناميـة عـلى الحـصول عـلى خـدمات ماليـة دائمـة، وتـساند هـذه المجموعة مؤسسات التمويـل الأصـغر، كـما تتـيح خـدمات كتقـديم المـشورة، والتـدريب، والبحـث والتطوير، وبناء توافق في الآراء على المعايير القياسية، ونشر المعلومات، وتجدر الإشارة إلى أن عمـلاء مؤسـسات التمويـل الأصـغر هـم مـن بـين ربـات الأسر المعيـشية، وأصـحاب المعاشـات التقاعديـة، والمشردين، والعمال المسرحين، وصـغار المـزارعين، وأصـحاب مـشاريع العمـل الحـر الـصغرى. وهـم جميعاً بحاجة إلى القروض لبدء أنشطة أعمالهم الصغيرة وللعمل على نموها.

التحليل المالي في المشروع الاقتصادي

يُعد التحليل المالي إحدى الأدوات الأساسية للإدارة المالية في المشروع الاقتصادي، ولمـا كانـت أهم أهداف الإدارة المالية تتمثل في البحث المستمر عن تحقيق التوازن في المشروع، وتأمين تمويلـه، ومراقبة سير أعماله والنتائج التي يحققها، فإن مهام التحليـل المـالي تتركـز في البحـث عـن الـشروط اللازمة لتحقيق التوازن المالي في المشروع وتحليل نتائج أعماله، من أجل تنفيـذ هـذه المهـام يعتمـد التحليل المالي على دراسة البيانات المالية والمحاسبية وتحليلها وتفسيرها، وكـشف العلاقـات القائمـة بينها، وذلك بهدف كشف مواطن القوة، والعمل على تعزيزها ودعمها.

وتختلف الغاية من التحليـل المـالي والوسـائل التـي يـستخدمها والبيانـات التـي يحتـاج إليهـا بـاختلاف الجهـات التـي تقـوم بهـذا التحليـل، ويـسعى كـل طـرف مـن

الأطراف المعنية بالتحليل المالي إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تمس مصالحه، والأطراف الأساسية التي تهتم بتحليل الوضع المالي للمشروع هي التالية:

1- إدارة المشروع: المشروع الاقتصادي، فيما يتصل بالإدارة، كل متكامل تتضافر فيه كل الجهود، وفي مختلف أوجه النشاط، لتحقيق هدف محدد، ولذلك فإن اهتمام الإدارة ينصرف إلى تعرف الجوانب الإيجابية والسلبية في نشاط المشروع وتقويم نتائج أعماله، فالتحليل المالي فيما يتعلق بالإدارة أداة تحليل واستقصاء وتفسير ورقابة وتقويم أداء، وتساعد نتائج التحليل المالي وتحليل النتائج التي يحققها وتفسيرها في وضع الخطط المستقبلية للمشروع، فالتخطيط السليم للمستقبل يجب أن يأخذ تجربة الماضي والدروس المستفادة منها في الحسبان.

2- الدائنون: يتألف دائنو المشروع عادة من فئتين هما: أصحاب الديون طويلة الأجل ومتوسطته، وأصحاب الديون قصيرة الأجل، إن جُلّ اهتمام دائني المشروع ينصرف إلى دراسة وضعه من زاوية قدرته على الوفاء بالتزاماته وتوفية ديونه، ومن ذلك تسديد الفوائد المترتبة على هذه الديون، في مواعيد استحقاقها.

3- أصحاب المشروع: أصحاب المشروع هم المساهمون في شركات الأموال أو الشركاء في شركات الأشخاص أو الدولة في الشركات العامة، إن ارتباط هؤلاء الوثيق بمصير المشروع ونجاحه، يجعل اهتمامهم يتركز على سلامة الهيكل المالي العام للمشروع من جهة، ومعرفة قدرته على تحقيق الربح وما سينتج عن ذلك من عائد على الأموال المستثمرة فيه من جهة أخرى.

4- مجموعة الأطراف الأخرى: التي ليس لها ارتباط مباشر بالمشروع، مثل أجهزة التخطيط، والمراكز الإحصائية ومصالح الضرائب، وغيرها من الجهات التي تهتم بتحليل الوضع المالي للمشروع ودراسته من أجل الحصول على بيانات محددة تتعلق بالنشاطات التي تمارسها هذه الجهات.

الفصل التاسع

إدارة المواد

(وظيفتي الشراء والتخزين)

الفصل التاسع

إدارة الموارد

أولاً: وظيفة الشراء

تعريف وظيفة الشراء: هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المنظمة من المواد والإمدادات والتجهيزات المختلفة التي تكون المنظمة في حاجة إليها، وفق سياسات محددو وواضحة، وبما يخدم النشاطات الأخرى في المنظمة لغرض تحقيق أهدافها الموضوعة بكفاءة وفاعلية.

وتعريف آخر: إن وظيفة الشراء هي النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة في المكان الصحيح والوقت الصحيح والكمية الصحيحة والسعر الصحيح.

لذلك فإن وظيفة الشراء هي وظيفة أساسية من وظائف المنظمة ويقوم بها إدارة تسمى إدارة الشراء: وهذه الإدارة ليست وظيفتها مجرد طلب مواد وتأمين تلك المواد فقط، بل إن وظيفتها تتضمن أيضاً اتخاذ قرارات خاصة بالشراء والتي يجب أن تراعي الآتي:

- أن تراعي الإمكانيات المادية للمنظمة.
- أن تراعي ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وتكيفها مع البيئة المحيطة بها.
- أن تكون قراراتها تستند إلى معلومات دقيقة وصحيحة.

أهمية وظيفة الشراء

إن وظيفة الشراء تعتبر من أهم الوظائف التي تمارسها المنظمة نظراً لارتباطها بموضوعين أساسيين هما التكلفة والجودة ويجب أخذ هذين العاملين عند تخطيط عملية الشراء.

وهناك أسباب توضح الأهمية المتزايدة للشراء وهي:

- كبر حجم المشروعات.
- ظهور مبدأ التخصص.
- كثرة أنواع المواد والأصناف المشتراة.

وحيث أن وظيفة الشراء تشكل الجزء الأكبر من التكاليف لذلك فإن المنظمات تحرص دائماً إلى تقليل التكاليف، لذلك لابد من التركيز على أهمية هذه الوظيفة لغرض تحقيق تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة أرباح المنظمة.

أهداف الشراء

- تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
- خلق علاقات جيدة مع الموردين.
- تقليل التكاليف للمواد المشتراة.
- تزويد بقية إدارات وأقسام المنظمة بالمعلومات اللازمة .

مهام إدارة المشتريات

تختلف مهام إدارة المشتريات من منظمة إلى أخرى حسب حجم المنظمة ونوعية المواد المشتراة، وكميات المواد المشتراة، وإستراتيجية وهيكل المنظمة.

ولكن هناك مهام عامة تقوم بها إدارة المشتريات وتتمثل في المهام التالية:

1- التحقق من الحاجة إلى الشراء، بمعنى هل المنظمة بحاجة إلى الشراء للمواد لأنه في بعض الأحيان تكون بعض هذه المواد موجودة في المخازن أو في بعض الأقسام الأخرى في المنظمة.

2- توصيف الحاجات المطلوبة للشراء. لذلك على إدارة المشتريات وضع المواصفات للمواد التي تحتاجها المنظمة وبحيث تكون هذه المواصفات دقيقة لتفادي إرجاعها وتحمل تكاليف إعادة هذه المواد للموردين.

3- اختيار مصادر التوريد: ويعني ذلك اختيار الموردين الذين سوف تتعامل معهم المنظمة، وبحيث يكون اختيار مصادر التوريد والموردين على أساس عدة معايير منها الركن المالي للمورد، وسمعة المورد، ومدى قرية والأسعار والشروط الخاصة بتوريد المواد للمنظمة وغيرها من المعايير الأخرى.

4- دراسة الأسعار والتفاوض عن الشروط الأخرى مثل تقسيط ثمن البضاعة، وأسعار هذه البضاعة المطلوب شرائها.

5- إصدار أوامر الشراء: ويتم ذلك حسب نماذج معدة لهذه الغاية، ويجب توقيع أوامر الشراء يعتبر عقداً ملزماً لها اتجاه المورد.

6- متابعة أمر الشراء.

7- مراجعة الفواتير وبالتعاون مع الإدارة المالية.

8- الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر، سواء أكانت إليه أم يدوية وذلك لتوثيق كل ما يتعلق بعملية الشراء في هذه السجلات والدفاتر.

9- الاستلام للمواد المشتراة. وقد يكون الاستلام من قبل لجنة تحددها إدارة المنظمة لهذه الغاية أو يوقع على الاستلام مأمور المخزن مع الإدارة المالية.

10- التفتيش على جودة البضاعة المشتراة وأصنافها وكمياتها وأنه تم إيداعها في المخازن حسب الأصول الخاصة بذلك.

11- الرقابة على المخزون لضمان توفر الكميات المطلوبة وتحقيق التوازن بين الكميات الموجودة والكميات الموجودة والكميات المطلوبة مع أقل استثمار ممكن، مع تخفيض كمية المخزون إلى أقل كمية ممكنة، وكذلك تخفيض تكاليف التخزين والمخاطر المتعلقة بالتخزين.

12- تزويد إدارة التسويق في المنظمة بمعلومات عن السياسات التسويقية التي يتبعها المنافسون.

التخطيط للشراء

يعني التخطيط للمشتريات هو عملية التنبؤ للمستقبل بخصوص محاور متعددة للمشتريات حسب التالي:

1- التخطيط بهدف الشراء بالجودة المناسبة.

2- التخطيط بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للطلبية، ويقصد بهذه الكمية الاقتصادية، هي تلك الكمية التي يكون إجمالي تكاليف الشراء مضافاً إليها تكاليف المخزون عند حده الأدنى.

3- التخطيط بهدف الحصول على السعر المناسب، بهدف تكون المنفعة المرجوة منه أفضل وأكثر من التكلفة.

4- التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب، وهو الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية الحرجة والتي تكون المنظمة بحاجة ماسة لتوفر المواد والمطلوب شراؤها.

5- التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد أي اختيار الموردين الذين سوف تتعامل معهم المنظمة. ويجب أن يكون اختيار الموردين على أسس ومعايير تحقق أهداف الشراء في المنظمة.

تنظيم إدارة المشتريات

يختلف تنظم إدارة المشتريات بسبب عدة عوامل منها:

- عدد المدخلات الواجب شراؤها.
- حجم المنظمة.
- نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة.
- مدى تكرار الشراء.

ويمكن لإدارة المشتريات أن تكون في الهيكل التنظيمي للمنظمة على الأشكال التالية:

1- دائرة مستقلة: بحيث تكون على مستوى الإدارات الأخرى في المنظمات الكبيرة الحجم.

2- أن تكون إدارة المشتريات تابعة لإدارة الإنتاج.

3- أن تكون إدارة المشتريات تابعة للإدارة المالية.

ويمكن القول بالرغم من تعدد مواقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي للمنظمة إلا أنه لا يوجد موقع مثالي يصلح لكافة أنواع المنظمات، وأن الموضع المناسب لإدارة المشتريات يعتمد على ظروف كال منظمة.

المركزية واللامركزية الشراء

- المركزية في الشراء تعني تجميع كافة السلطات والمسؤوليات في المنظمة الخاصة بوظيفة الشراء بيد وحدة تنظيمية واحدة أو بيد شخص واحد وبحيث يتم الشراء لكافة إدارات المنظمة من قبل إدارة المشتريات فقط.
- أما اللامركزية في الشراء فتعني تفويض السلطات والصلاحيات لباقي إدارات وأجزاء المنظمة للقيام بمهام الشراء كل حسب حاجته.

مزايا المركزية في الشراء:

- الحصول على خصم الكمية.
- تقليل أجور النقل.
- سهولة الرقابة.
- خلق علاقات طيبة مع الموردين.

عيوب المركزية في الشراء:

- الحاجة إلى مخازن كبيرة.
- البطء في الإطراءات .
- زيادة الكلفة في حالة الحرائق.

مزايا اللامركزية في الشراء:

- سهولة وسرعة الحصول على المواد
- السهولة في إنجاز الإجراءات.

عيوب اللامركزية في الشراء:

- توزيع المسؤولية.
- الحاجة إلى مخازن متعددة.
- زيادة الكلفة لعدم الحصول على خصم الكمية.

ويمكن القول أنه من الأفضل الجمع بين المركزية اللامركزية في الشراء حسب الموقف ودافع الحال في المنظمة.

الرقابة في مجال الشراء:

إن إدارة المشتريات تتحمل المسؤولية التامة عن المواد وجودتها ومراقبتها.

لذلك يجب تقييم الأداء لإدارة المشتريات، وتتم الرقابة بالمقارنة بين الإنجاز الفعلي والمخطط للمشتريات وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.

- ويتم مراقبة أداء إدارة المشتريات من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ومدى وضوح السلطة للشراء في هذا الهيكل ومدى وضوح سياسات الشراء والإجراءات الخاصة بعملية الشراء، لمعرفة نقاط القوة والعمل على تعظيمها ومعالجة نقاط الضعف في هذا الخصوص.
- كذلك يتم مراقبة إدارة المشتريات من حيث كفاءة الأفراد الذين يقومون بعملية الشراء، وكذلك علاقة إدارة المشتريات بالموردين، وعلاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى في المنظمة.

لذلك يجب دراسة وتحليل العوامل المذكورة أعلاه لمعرفة نقاط القوة والضعف بها لاتخاذ القرارات المناسبة بهذا الخصوص.

ثانياً: وظيفة التخزين

مفهوم التخزين

التخزين هو عملية الاحتفاظ بالأشياء لحين طلبها ووفق الحاجة إليها.

ولابد أن يتضمن تعريف التخزين العناصر التالية:

1- التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة.

2- توفير الظروف المناسبة للحفظ.

3- إحداث تغييرات في المواد المخزنة، إذا كان الهدف من ذلك إجراء مثل هذا التغيير.

4- توفير المواد وقت الحاجة إليها.

أنواع المواد الخاضعة للتخزين:

يمكن تقسيم المواد الخاضعة للتخزين إلى ما يلي:

1- **المواد الأولية:** وهي المواد التي تستخدم في المنتج أثناء تصنيعه، لتحدد الشكل النهائي للمنتج مثل استخدام الجلود في صنع الأحذية.

2- **الأجزاء المشتراه:** وهي المواد التي تستخدم في عمليات التجميع، والتي تشترى بواسطة الشركات الصناعية من خارج المنشأة مثل إطارات السيارات.

3- **المواد نصف المصنعة:** وهي التي تضاف إلى الإنتاج وتضيف شيء جديد للمادة الأصلية.

4- **المنتجات النهائية:** وهي منتجات تامة الصنع وجاهزة للاستعمال.

5- **المهمات:** وهي المواد المستهلكة والتي تستخدم في عمليتا التصنيع مثل الزيوت والشحوم.

6- **التجهيزات والمعدات والآلات:** والتي تستخدم في الإنتاج والصيانة.

7- **مواد التعبئة والتغليف للمنتج النهائي.**

اختصاصا وظيفة التخزين ومهما وظيفة التخزين:

تتكون الوظيفة التخزينية من المهام التالية:

1- **التمييز:** تحديد مواصفات المواد وإعداد فهرس للأصناف.

2- **الاستلام:** استلام وقبول المواد.

3- **الفحص:** التحقق والتأكد من مطابقة المواد للمواصفات المتفق عليها.

4- **الإصدار:** عمليات الشحن والتغليف والمناولة وحتى تصل إلى المستهلك.

5- **القيد الدفتري:** تسجيل تفاصيل حركة المواد في المخزن.

6- **جرد المخزون:** إجراء عملية الحصر والعد والوزن لموجودات المخزن ومقارنته بالرصيد الدفتري.

7- **الرقابة على المخزون:** للتأكد من أن أرصدة المخزون كافية للعملية الإنتاجية.

أهمية وظيفة التخزين:

إن وظيفة التخزين تحتل أهمية بالغة من بين وظائف المنظمة للأسباب التالية:

1- إن وظيفة التخزين لها علاقات عمل مباشرة مع كل إدارات وأقسام المنظمة.

2- المواد المخزونة تعتبر ضرورية لاستمرارية الإنتاج.

3- المواد المخزنة تترجم إلى مبالغ ضخمة يمكن إعادة استثمارها.

4- المواد المخزونة تساعد على اتخاذ القرارات من الإدارة للتعاقدات المستقبلية.

تخطيط المخزون:

مما لاشك فيه أن عملية التخزين تحتاج إلى تخطيط مسبق ومناسب لاستخدام نظام معين للتخزين. فهذا التخطيط ينطوي على التنبؤ لما سيكون عليه التخزين. ويتضمن تخطيط المخزون ما يلي:

1- تحديد مستوى الحد الأعلى للمخزون.

2- تحديد مستوى الحد الأدنى للمخزون ويسمى مخزون الأمان والذي إذا وصل المخزون إليه يتم طلب طلبية جديدة.

3- تحديد مستوى إعادة الطلب وهو الرصيد لذي تطلب عنده إدارة المخازن من إدارة المشتريات الشراء لزيادة المخزون.

الكمية الاقتصادية للطلبية:

وتعرف الكمية الاقتصادية للطلبية بأنها تلك الكمية التي تكون عندها التكاليف الإجمالية أقل ما يمكن.

- وتتكون التكاليف الإجمالية من تكاليف المخزون مضافاً إليها تكاليف إصدار أوامر الشراء للطلبيات الجديدة.
- ومعادلة الكمية الاقتصادية للطلبية هي

$$\text{الكمية الاقتصادية للطلبية (ك)} = \sqrt{\frac{2 \times \text{الطلب الكلي} \times \text{تكاليف الطلبية}}{\text{تكاليف تخزين الوحدة الواحدة}}}$$

تنظيم الوظيفة التخزينية:

تقوم الإدارة العليا بتنظيم الوظيفة التخزينية فهي التي تحدد موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- وقد يكون تنظيمها حسب النماذج التالية:

1) الاستقلالية: تابعة لإدارة المواد أو تابعة للمدير العام.
2) التبعية لإدارة الإنتاج، أي تكون الوظيفة التخزينية قسم تابع لإدارة الإنتاج.
3) التبعية لإدارة المشتريات.
4) التبعية للإدارة المالية.

المركزية واللامركزية في التخزين:

- **المركزية في التخزين:** تعني وجود مخزن واحد رئيسي توضع فيع جميع المواد المخزنة يشرف عليها مدير المخزون وموظفين مؤهلين.
- **اللامركزية في التخزين:** تعني توزيع المواد المخزنة على عدة مستودعات أو مخازن يشرف عليها موظفين مؤهلين.

مزايا المركزية في التخزين:

إن المركزية تحقق مزايا متعددة من أهمها الاستفادة من خبرات الموظفين، وتخفيض رأس المال المستثمر، واكتشاف الأصناف الراكدة، وتسهيل عملية الرقابة، وتقليل عدد العاملين في المستودعات المركزية.

مزايا اللامركزية في التخزين:

تحقق السرعة في إنجاز المعاملات، وتخفيف العبء على الإدارة المركزية، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، وتنمية قدرات المدراء.

وأن إتباع الأسلوب الثالث وهو الجمع بين المركزية واللامركزية في التخزين هو الأسلوب الأفضل والأنسب في التخزين.

الرقابة على المخزون:

مفهوم الرقابة على المخزون:

تعود أهمية الرقابة على المخزون إلى ضخامة المبالغ المستثمرة في المخزون من المواد في المخازن. حيث تتراوح هذه الاستثمارات ما بين 15% إلى 40% من مجموع الاستثمارات الكلية في بعض المنظمات الصناعية.

فالرقابة على المخزون: تشمل عمليات متنوعة يمكن من خلالها السيطرة على محتويات المخازن من حيث استخدام الأساليب المختلفة لأحكام الرقابة على المخزون والاستخدام الأمثل للمخزون

ويعرف الرقابة على المخزون: بأنه عملية قياس الإنجاز الفعلي ومقارنة مع الأهداف المخططة للمخزون واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي انحرافات بهذا الخصوص.

والرقابة على المخزون هي جميع العمليات التي تتعلق بالرقابة على الطلب والاستلام والتخزين والتسليم للمواد.

فالرقابة على المخزون هـي عمليـة تحديـد الانحرافـات في التنفيـذ عـن الخطـة الموضـوعية وأسباب حدوثها بهدف وضـع الحلـول المناسـبة لهـا وضـمان سـير أعـمال المنـشأة دون حـدوث أي مشاكل أو اختناقات.

أهداف الرقابة على المخزون:

1- التأكد من ضمان استمرار تدفق المواد لتغذية خطوط الإنتاج.

2- تحديد الحجم الأمثل لكمية المخزون.

3- ضمان عدم تجـاوز المخـزون عـن المـستويات المحـدد (الحـد الأعـلى والحـد الأدنى ومـستوى إعـادة الطلب).

4- تقليل المواد التالفة والضائعة والتي تنتج عن الإهمال والسرقة.

5- التأكد من أن تكلفة التخزين عند أدنى مستوى ممكن.

6- التنسيق بين أنشطة التخزين وأنشطة الشراء والإدارات الأخرى في المنظمة.

ولتحقيق أهداف الرقابة المذكورة أعلاه لابد من تـوافر مجموعـة مـن المعـايير التـي تعتمـد عليها الرقابة على المخزون.

مجالات الرقابة على المخزون:

1- **الرقابة على الكمية:** حيث تتم الرقابة على الكميات المشتراة وهل هي مطابقـة للكميـات المطلوبـة وبالكميات الاقتصادية، وكذلك تتم الرقابة على المخزون الموجود وهل هو مطابق للأرصدة الدفترية.

2- **الرقابة على القيمة:** وتتم الرقابة عـلى القيمـة اعـتماداً عـلى قائمـة المخـزون الـداخل إلى المـستودع، وكذلك حسابات المخزون السلعي.

3- **الرقابة على النوع:** وتتضمن معرفة درجـة مطابقـة المـواد المـشتراة للمواصـفات ودرجـة صـلاحيتها للعمل، أي تشمل وصف المواد وتوصيفها.

4- **الرقابة على الزمن:** ويقصد بذلك زمن الرقابة الدورية وفترات التوريد والانتظار ووقف الفحص، ووقت الاستلام والصرف، وزمن النقل وزمن مراجعة المستندات، وزمن ركود بعض الأصناف، وتوقيت تنفي الخطط المخزنية.

5- **الرقابة على التكاليف:** ويشمل تكاليف التخزين وتكاليف الشراء وتكاليف النفاذ.

أساليب الرقابة:

إن أساليب الرقابة الأكثر شيوعاً هي الجرد سواء أكان الجرد دوري او فجائي أو عشوائي أو مستمر.

وعمليات الجرد تتضمن الحصر والعد الحسي ومطابقته مع الأرصدة الدفترية.

المراجع للفصل التاسع

1- حسين علي، وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيـع، عـمان، الأردن، 1999.

2- جودة، محفوظ، وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

3- عبيدات، سليمان، وآخرون، إدارة الشراء والتخزين، دار الفرقان، عمان، 1989.

الفصل العاشر

وظائف العلاقات العامة

الفصل العاشر

وظائف العلاقات العامة

مفهوم العلاقات العامة

عرف بيرنز Bernays مفهوماً حديثاً للعلاقات العامة، ذهب فيه إلى أنه يتبنى مفهوم العلاقات العامة وتعريفها على أساس ثلاثة معان هي:

- معلومات يتم تغذية الجمهور بها.

- عمليات اقناعية موجهة إلى الجمهور بهدف تعديل اتجاهاته وسلوكه.

- جهود تستهدف إيجاد التكامل بين اتجاهات المنشأة وسلوكها نحو جماهيرها، واتجاهات هذه الجماهير وسلوكها نحو المنشاة.

أما كانفيلد Canfield فيذهب إلى تعريف العلاقات العامة بأنها " فلسفة الإدارة ووظيفتها معبراً عنها بالسياسات والأعمال التي تخدم مصالح الجمهور والاتصال به لضمان الفهم والسمعة الحسنة، أو هي كافة أوجه النشاط الاتصالية التي تستهدف تزويد الجمهور بكافة الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة عن القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية وبدون تحريف، بما يؤدي الى خلق أكبر درجة ممكنة من المعرفة والوعي والإدراك والإحاطة الشاملة لدى فئات جمهور المتلقين للمادة الإعلامية بكافة الحقائق والمعلومات الموضوعية الصحيحة عن هذه القضايا والموضوعات، وبما يسهم في تنوير الرأي العام وتكوين الرأي الصائب لدى الجمهور في الوقائع والموضوعات والمشكلات المثارة والمطروحة.

فلسفة العلاقات العامة

تتعدد العلاقات العامة متعددة بتعدد أوجه النشاط الإنساني، وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، والتجارية، والصناعية، والعسكرية، والسياسية، ولكن كل هذه الأنواع

والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة، وليست في حقيقتها إلا تطبيقا للقواعد العامة للعلاقات العامة، مع مراعاة الظروف والأحوال في المجال الذي تطبق فيه، فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحدة، والأدوات واحدة، كوسائل الاتصال بالجماهير، وهي وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية، وهي جميعا تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان.

والعلاقات العامة بجميع أقسامها تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسية وطرق التأثير فيه، وقيادة الرأي العام وطرق التعامل معه، وكسب ثقته، أما ما هو مثار اختلاف، فهو الجمهور الذي تتجه إليه العلاقات العامة.

وتستند فلسفة العلاقات العامة على مجموعة من المبادئ والحقائق هي:

1- ترتكز فلسفة العلاقات العامة على حقيقية علمية مؤداها أن الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، وقد اثبت الكثير من البحوث العلمية أن الإنسان يعجز عن إشباع جميع حاجاته الكثيرة البيولوجية والنفسية بنفسه، أما الاحتياجات الاجتماعية، فلا تقوم أساساً بدون وجود الإنسان مع آخرين من البشر، وهكذا تنشأ علاقات مختلفة مع غيره من الناس، هو في أشد الحاجة إليها لإشباع احتياجاته المختلفة المتجددة.

2- إن الإنسان كائن اجتماعي متفرد ومتغير من وقت لآخر، ورغم انه يتشابه مع غيره من بني البشر، إلا انه توجد اختلافات في جميع الاتصالات مع بني الإنسان.

3- إن الإنسان كائن اجتماعي يتعامل مع غيره ومع المواقف اجتماعية، بمعنى انه يؤثر ويتأثر بالمواقف الاجتماعية، ولهذا فان انعدام الاتصال المباشر بين الطرفين أو توقفه يؤدي إلى انعدام عنصر الايجابية الذي يعتبر أساس ديناميكية

العلاقات العامة، كذالك فان رد الفعل أو الاستجابة التي يظهرها العملاء يؤثر تأثيراً عميقاً في برامج المؤسسة وفى سياستها، بل وفي أسلوب العمل.

4- إن الإنسان يتميز بالعقل والتعقل، ومعنى هذا أن الاقتناع يرتفع به إلى مستوى الإنسان، بينما تهبط به السيطرة والأمر والضغط والإرهاب والقسر إلى مستوى الآلة، مما يقتضي احترام آدمية الإنسان ومحاولة إقناعه حتى يوضع الإنسان في مكانته الحقيقية.

5- ترتكز العلاقات العامة على الجانب الإنساني، فالإنسان هو الذي يرتكز عليه برنامج العلاقات العامة وخطة الإعلام، سواء كان عضواً في جماعة أو مواطناً في المجتمع ككل. فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة أو المنشأة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقاتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة، على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك تبدأ في تنمية توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، مما يساعد على كسب تقدير الرأي العام الخارجي، وزيادة فرص نجاح المؤسسة، ويتحقق ذلك بتوفير البرامج الاجتماعية والترفيهية المناسبة لهم، وتحسين ظروف العمل للعاملين، والسعي لتدريبهم، وإشراكهم في الإدارة وإتاحة الفرص أمامهم للخلق والابتكار.

6- ترتكز العلاقات العامة على ركائز اجتماعية، ولذلك يجب أن تضع كل هيئة أهدافها، بحيث تتوافق مع الظروف المجتمع وأهدافه العامة، واحترام رأي الجماهير، وتقوم العلاقات العامة بتدريب جماهير المؤسسات الداخلية والخارجية على تحمل المسئولية الاجتماعية.

7- تستند العلاقات العامة إلى مبدأ التنظيم، والتنظيم هو السير وفقاً لنظام معين، فالهيئة أو المؤسسة يجب عليها أن تتعاون مع الهيئات الأخرى، ومن هنا

نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات، للاتفاق على أسس التعـاون بينهـا لا سـيّما في بـرامج العلاقات العامة.

8- تستند العلاقات العامـة إلى الجانـب الأخلاقـي، فهـي تـسعى إلى تنميـة إيمـان الجمهـور برسالة الهيئة أو المؤسسة، وتهدف إلى تنميـة الثقـة والاحـترام، إذ كثـيراً مـا يقـع أخـصائي العلاقـات العامة غير المدرب في أخطاء جسيمة، يترتب عليها إحساس العملاء أن مؤسستهم لا تعطيهم العناية الكافية،

إعداد خطة العلاقات العامة

تتمثل الخطوة الثانية في عملية العـلاقات العامة في وضـع الخطـط التـي تـؤدي الى تحقيـق الأهداف التي تم تحديدها، فبعد تحديد المشكلة تكـون الخطـوة المنطقيـة التاليـة هـي تقريـر مـا يتخذ بشأنها، وعندما تصل الخطط مرحلـة التنفيـذ فإنهـا تـصبح بـرامج، وكلـما تقـدمت العلاقـات العامة وازدادت درجة الرشد فيهـا باعتمادهـا عـلى الأسـلوب العلمـي والبحـوث والدراسـات زادت درجة الاهتمام بالتخطيط، فغياب التخطيط غالباً ما يقود الى التخبط أو التصرفات العفوية اللحظة، وفي حسن الأحوال يكون البديل هو التخطيط المتسرع، وهذا يجعل تصرفات المدير من قبيل ردود الأفعال وليس المبادرات.

والتخطيط المتأني والمعد مقدما يمكن أن يؤدي الى:

- إعداد وتصميم برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكليـة لا نجـاز أنـشطة محـددة تـؤدي الى تحقيق أهداف محدودة.
- زيادة مساهمة وتأييد الإدارة.
- تأكيد ما هو ايجابي وليس ما هو دفاعي (المبادرة وليس رد الفعل).

- عدم التسرع في اختيار التصرفات والتوقيت والتكتيك إذ يقوم التخطيط الفعال على القـدر الكـافي من الحقائق والتفكير السليم.

مراحل وعناصر تخطيط العلاقات العامة في منظمات الاعمال

يمكن تصور مراحل عملية التخطيط وعناصرها على النحو التالي:

- دراسة شاملة لكن الظروف والمتغيرات المختلفة المحيطة بالمنشأة والتي يمكن أن تؤثر فيها مستقبلا.
- الخروج بمجموعة من الافتراضات عما يحتمل أن تكون عليه الظروف المستقبلية بناء على هذه الدراسة وعلى ضوء الخبرات المتراكمة لدى القائمين بالتخطيط.
- تحديد الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة (5أو 10 سنوات مثلاً).
- تحديد الموارد والإمكانيات المطلوبة لتنفيذ هذه الأهداف من حيث الموارد البشرية والمادية والفنية.
- دراسة إمكانية الاستفادة القصوى من هذه العناصر أو الموارد بما يتيح تحقيق أفضل ناتج ممكن.

- تحديد الوقت اللازم للانتهاء من الخطة ككل ولإنهاء كل جزيئه من جزئياتها.
- وضع البرامج الزمنية وترتيب الخطوات التنفيذية من حيث التوقيت بما يؤدي في النهاية إلى إمكانية التحكم في عنصر الوقت تحكما دقيقا، مع توافر عنصر الدقة في التنفيذ.

أهمية العلاقات العامة

ان للعلاقات العامة أهمية كوظيفة أساسية للمنشأة تقوم بهذه المسؤوليات والمهام على مستوى المنشأة ككل، وهكذا أصبحت مجموعة الوظائف الإدارية للمنشأة تتمثل في تقديم الإنتاج أو الخدمات المطلوبة بالكم والكيف والجودة المناسبة، وباستخدام أساليب وسياسات تسويقية، طبقاً للمفهوم الشامل لوظيفة التسويق في المشروع الحديث، تستهدف أحداث درجة الإشباع الأمثل للاحتياجات من السلع والخدمات، وفق سياسات مالية

سليمة، وبأتباع أفضل السياسات في مجال الأفراد في إطار أفضل نظام فعال مع مختلف فئات الجماهير الخاصة بالمنشأة داخليا وخارجياً، وعلى مستوى المجتمعات المحلية والوطنية والدولية، وهذه الوظيفة الأخيرة هي الوظيفة التي تقوم بها العلاقات العامة في المنشأة.

وتؤدي العلاقات العامة الناجحة على مستوى المنشأة الى دعم وتنمية كل الوظائف الإدارية للمنشأة وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وذلك عن طريق تكوين وتنمية علاقات ايجابية فعالة مع فئات جمهور المتعاملين مع هذه القطاعات المختلفة كالموردين، ومنافذ التوزيع، والمستهلكين، والمنافسين، والبنوك والمؤسسات المالية، وشركات التأمين، والعاملين الحاليين والمرتقبين، والمؤسسات الحكومية أو الأهلية ذات الصلة بأنشطة المنشأة، بحيث تنبوا المنشأة لدى كل فئة من هذه الفئات مركز متميزا يتيح لها الأفضلية والأولوية في سد احتياجاتها الإنتاجية والمالية، وتوزيع منتجاتها أو خدماتها، ومواجهة المنافسة، واستقطاب أفضل العناصر البشرية وأكفأها للعمل لديها ودعم القوى البشرية العاملة بها، وهو ما يؤدي الى تنمية كل قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدمية أو التسويقية أو المالية أو الأفراد على حدة نمواً كبيراً تمثل محصلته في مجموعها نمواً وازدهاراً للمنشأة ككل.

أهداف العلاقات العامة

تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة أو منظمة خاصة أو عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البَنَّاء.

2- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.

3- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم، وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.

4- المشاركة مع إدارات المؤسسة الأخرى على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الإفراد، لتعريف الجمهور بذلك.

5- المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى، كالهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمات

تعتبر وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمات عن أحدى الوظائف المستحدثة للإدارة، فبينما يمكن القول أنه يمكن تتبع نشأة هذه الوظيفة إلى بداية هذا القرن إلا أنها لم تأخذ الشكل المتكامل كوظيفة إدارية لها انتشارها الكافي إلا بعد الحرب العالمية الثانية، فالملاحظ أن أغلب المنشآت الآن تمارس هذه الوظيفة بشكل أو بأخر، ومن جانب آخر نجد أن العديد من المهتمين والمشتغلين بمجال العلاقات العامة يرون أن التطور الحقيقي لوظيفة العلاقات العامة لم يبدأ إلا من سنين قليلة، فالأساليب والفنون التي تستخدمها العلاقات العامة تتطور بشكل سريع، بحيث يمكن القول أنها أصبحت على درجة عالية من الكفاءة، وكذلك نجد أن مديري وخبراء العلاقات العامة تزداد أعدادهم يوم بع آخر، ومن هنا ينشأ أحساس الإدارة بمدى أهمية وفائدة العلاقات العامة من الوجهة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال هذا الوجه الحديث من النشاط إلى جانب أوجه النشاطات

الأخرى للمنظمة أو تطوير عملها وتدعيمه بالأدوات والإحصائيين ألازمين، ولعل انتشار وكالات العلاقات العامة المتخصصة في الدول المتقدمة وزيادة إعدادها والمهارات التي تستخدمها لدليل آخر على تطور العلاقات العامة، وازدياد أهميتها في العصر الحديث.

ومن الوظائف الاخرى للعلاقات العامة

1- البحث:

تقوم العلاقات العامة بجمع وتحليل وبحث ودراسة اتجاهات الرأي العام لجماهير المؤسسة أو الهيئة، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم، حتى يمكن الحصول على حقائق صحيحة، فبالنسبة للجامعة مثلاً، يمكن معرفة اتجاهات الرأي بين الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور، وفي الجيش يمكن معرفة الرأي بين الجنود والضباط وغيرهم من الفنيين، وفي الشركات والوزارات تدرس اتجاهات الرأي العام بين الموظفين والعمال، وبالإضافة إلى ذلك تقاس اتجاهات الرأي بين الجماهير الخارجية، كالمساهمين والمستهلكين والتجار، وتدرس العلاقات العامة كذلك التطورات المستمرة التي تحدث في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتقوم كذلك ببحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.

2- التخطيط:

يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسة العامة للمؤسسة، ورسم السياسة والبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة وخططها، في ضوء البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز، وذلك بتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج الإعلامية، من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا، مما يعاون في إدخال تعديلات على السياسة العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى

ذلك، فهي تقوم بشرح سياسات المنشأة للجمهور، أو أي تعديل أو تغيير بغية قبوله إياها، والتعاون معها.

3- الاتصال:

الاتصال يعني القيام بتنفيذ الخطط والاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور، وعقد المؤتمرات، وإنتاج الأفلام السينمائية والصور والشرائح، والاحتفاظ بمكتبة تضم البيانات التاريخية وإقامة الحفلات، وإعداد المهرجانات والمعارض والمباريات المختلفة، وتنظيم الندوات والمحاضرات، والأحاديث، والمناظرات.

ولجهاز العلاقات العامة وظيفة إدارية، فهو يقدم الخدمات لسائر الإدارات ومساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجمهور، فهي مثلاً تساعد إدارة شؤون العاملين في اختيار الموظفين والعمال وتدريبهم، والنظر في وسائل تشجيعهم وترقيتهم وحل مشاكلهم، وإعداد ما يلزم للعناية بصحتهم ورياضتهم وثقافتهم، كما تسهل العلاقات العامة لقسم المبيعات مهمة إقامة علاقات طيبة بالموزعين والمستهلكين، من خلال تعرفها على اتجاهات الجمهور نحو السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة أو الهيئة إلى عملائها، وهي تسهل مهمة الإدارة القضائية، في عرض الحقائق المتصلة بالقضايا المختلفة على الرأي العام، وتشترك إدارة العلاقات العامة في إعداد التقارير السنوية عن المركز المالي للمؤسسة، وإخراجها في صورة جذابة، يفهمها المساهمون والمستهلكون وغيرهم، وكذلك تساعد إدارة المشتريات في إقامة علاقات طيبة بالمتعهدين، وغيرهم من مصادر الإنتاج.

وتعمل العلاقات العامة على تنمية العلاقات مع المؤسسات والجماعات الأخرى الموجودة في المجتمع، وذلك عن طريق النشاطات ذات الفائدة المشتركة، فإذا أريد أن يقام معرض ناجح للكتاب، فان المعرض ينظم بحيث

يتلاقى مع رغبات أمناء المكتبات وأصحابها، كما تقوم العلاقات العامة بتعريف الجمهور بالمنشاة وتشرح السلعة أوالخدمة التي تنتجها، بلغة سهلة بغية اهتمام الجمهور بها.

4- التنسيق:

تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها، كما تعمل كحلقة اتصال وأداة تنسيق بين الموظفين والشخصيات المختلفة، وبين المستويات الدنيا والمستويات للعليا، كما تنسق بين إدارة التسويق والمستهلكين، وإدارة المشتريات والموردين والمؤسسة وحملة أسهمها.

5- التقويم:

ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها.

اهداف وظيفة البحوث في مجال العلاقات العامة

تستهدف وظيفة البحوث في مجال العلاقات العامة تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:

1- نقل صور متكاملة ودقيقة عن اتجاهات الرأي العام الداخلي أو الخارجي الى الإدارة بهدف أخذه في الاعتبار عند تحديد ورسم السياسات الرئيسية للمنشأة.

2- توفير المواد والمعلومات التي تكفل للعلاقات العامة التعرف على وجهة نظر جماهيرها، حتى يمكن تخطيط عملية الاتصال على أساس الوعي والمعرفة التام، بآراء وأفكار مختلف فئات الجماهير واتجاهاتها.

3- إمداد الإدارة بصورة صادقة وحقيقية لأفكار الجماهير ووجهات نظرهم ودوافعهم ورغباتهم وكمية ونوعية المعرفة المتوافرة لديهم، مما يؤدي الى توافر المقومات الموضوعية لعملية اتخاذ القرارات.

4- إتاحة الفرصة أمام الجمهور المتعامل مع المنشأة للاتصال بالإدارة والتعبير عن وجهة نظره فيما يرضى وما لا يرضى، وبهذا تحقق الإدارة هدفين أولهما التعرف على نواحي القوة والضعف ومواطن الشكوى والقصور لديها، وثانيهما إشباع الرغبة لدى الجماهير الداخلية والخارجية في التعبير عن وجهات نظرها مما يؤدي الى الإحساس بالمشاركة في العملية الإدارية من جانب مختلف فئات الجمهور، ورفع الروح المعنوية، وتحرك روح الفريق بين جمهور العاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

5- كما تهدف البحوث أيضاً بالنسبة لجمهور العاملين الى استقصاء الاقتراحات التي تؤدي، إذا ما طبقتها الإدارة بنجاح الى توافر ظروف ومقومات أفضل للعمل، وتحقيق معدلات أداء أعلى، سواء من حيث الكم أو الكيف، مما ينعكس على تنمية المخرجات النهائية للمشروع.

6- لما كانت مهمة العلاقات العامة الحديثة التوقع والتبوء والتفكير المستقبلي، فان البحث المستمر عن الحقائق ومحاولة الربط بين الاتجاهات والمتغيرات والظواهر المختلفة، وتفسيرها ودارسة انعكاساتها على السياسة العام للمنشأة يحقق هذه المهمة، وبذلك تتمكن الإدارة من التبكير في التعرف على المشكلات المتوقعة واكتشاف الأسباب قبل وقوعها أو استفحالها وانتشارها.

إجراءات عملية البحوث

تمر عملية البحوث في إجراءات متتابعة على النحو التالي:

- تحديد المشكلة أو مجموعة المشكلات المطلوب دراستها.
- تحديد الفروض المطلوب اختبارها والتساؤلات التي تسعى الدراسة الى الإجابة عليها.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينات الممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً.
- تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها.
- تحديد أساليب وطرق جمع هذه البيانات.
- تحديد أساليب التحليل التي ستتبع.
- القيام بإجراء الدراسة ميدانياً أو تجريبياً أو مكتبياً.
- تصنيف البيانات وجدولتها وتبويبها.
- تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا.
- كتابة التقرير النهائي ووضع التوصيات.

مهام وواجبات رئيسية يقوم بها جهاز العلاقات العامة

أ- المهام الرئيسة:

العمل على تسهيل وضمان انسياب الآراء المعبرة عن موقف فئات الجماهير المتنوعة للمنشأة، لكي تظل سياساتها وعملياتها متوافقة مع رغبات وآراء هذه الجماهير، وتقديم المشورة الى الإدارة بشأن الطرق والوسائل التي تساعد على وضع سياسات الاتصال لتحقيق أقصى درجة من القبول العام للمنشأة، وإعداد وتنفيذ البرامج التي تؤدي الى شرح وتفسير سياسات المنشأة وانجازاتها على نطاق واسع وبصورة ايجابية.

ب- الواجبات الرئيسة:

توثيق الصلة بين المؤسسة وجماهيرها بكل وسائل التعريف المتاحة لتنمية الثقة وتحقيق التعاون، ودعم الصلة بين المؤسسة وسائر المؤسسات والمصالح والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، لا سيما هيئة الاستعلامات عن طريق تبادل المعارف والبيانات والإحصاءات لتنسيق العمل وتحقيق التعاون، وربط السياسات المختلفة لسائر الفروع في الدولة، وبحث الشكاوى والرغبات التي تتصل بأعمال المؤسسة في شتى فروعها لإزالة ما يقع عليهم من غش أو إهمال، وإزالة أسبابها، ورفع التقارير إلى المسؤولين عن المسائل العامة التي تقتضي علاجًا مهمًا، أو بحثاً عاماً بالتماس أسباب العلاج واتخاذ الوسائل التي يهدي إليها البحث لتحقيق الرغبات العامة.

وتجميع البيانات والإحصاءات والخلاصات الوافية، والقوانين عن المشروعات والخطط، وترتيبها، وحفظها وفقًا لنظام واضح يتيح الانتفاع بها في الإعلام والاستعلام في أسرع وقت، وتنظيم الوسائل للرد على ما يوجه إلى الإدارة من استفسارات مهمة، أو خاصة في أي شأن، ووضع نظام خاص لمقابلات الموظفين في أوقات العمل، والقيام بكل نشاط صحفي في الوزارة، وإصدار ما قد ترى المؤسسة إصداره من صحف، أو مجلات، أو نشرات متعاونة في ذلك مع سائر الإدارات الأخرى في المؤسسة، والاهتمام بشكل أساسي بالكشف عن الاتجاهات والاحتياجات والميول عند الجمهور الذي سيتعامل مع هذه المنظمات، وذلك من أجل العمل ما أمكن على تحقيق هذه الرغبات والميول.

مدير العلاقات العامة واهم مهامه

من أهم المسؤوليات الأساسية الملقاة على عاتق مدير العلاقات العامة، هي قيادة برنامج إيجابي متطور باستمرار للعلاقات العامة، ضمن فهم واقعي متجدد تقوم عليه علاقة المؤسسة بجمهورها الخارجي والداخلي، هذا الجمهور الذي قد يتغير اتجاهه وتتعدد آراؤه حسب الظروف والمواقف.

ولا بد لجهاز العلاقات العامة أن يتابع المتغيرات بشكل مستمر، وأن يقوم بما يجب القيام به من دراسات للرأي العام ومن مراقبة ومتابعة لهذه الجماهير وفهم حاجاتها والقوى المؤثرة التي تحكم الرأي العام، إلى واجباته في نصح الإدارة العليا وتقديم المشورة لها حول كل ما يتعلق بذلك، وخاصة في مجال الاتصالات والحلول المطلوبة لحل مشاكلها، كما يتوجب على مدير العلاقات العامة أن يلاحظ ويحلل ما يحدث من تحولات داخلية، على مستوى رجال الإدارة في المؤسسة.

وعليه كمدير للعلاقات العامة أن ينبه إلى أي انحراف أو تذبذب سلبي يستوجب التصحيح، وأن يقوم تبعاً لذلك بالحملات الإعلامية والاتصالات التي تعيد الأمور إلى نصابها، هذا إلى جانب إحاطة الجماهير بما يجب أن يعلموه.

ان مدير العلاقات العامة لا بد من أن يتمتع بالصفات التالية:

1- القدرة الإدارية: أي القدرة على إدارة جهاز العلاقات العامة، وتوجيه الخبراء والأخصائيين فيه مع تنمية قدراتهم بشكل مستمر.

2- القدرة على تحديد الأهداف: أي القابلية على وضع الأهداف وتبويب أولوياتها حسب درجة أهميتها، ورسم الخطط الناجحة والكفيلة بتحقيق أهداف العلاقات العامة.

3- القدرة على دراسة الرأي العام وتحليله.

4- تحديد وسائل الاتصال مع الجمهور بشكل صحيح، واختيار التوقيت المناسب لتنفيذ العمليات.

القابلية على استخدام أفضل السبل لاستثمار القوى البشرية، والإمكانات المادية المتاحة لجهاز العلاقات العامة.

5- قوة الشخصية الكامنـة، حتـى يـتمكن مـن عـرض آرائـه ومقترحاتـه بـصراحة وموضوعية والدفاع عنها أمام رئيس المؤسسة وإدارتها العليا.

6- موهبة الإبداع والتحليل، اي قدرته على الموضوع بعقلنية ومهارة تسهل عمل المنظمة.

الشروط والمهام التي يجب أن تتوفر في موظف العلاقات العامة

أولاً: الشروط التي يجب أن تتوفر في موظف العلاقات العامة:

1- القدرة على معاملة الناس واقناعهم بلباقة.

2- الذكاء العام والذكاء الخاص في حسن التصرف مع الناس.

3- القدرة على الكتابة الجيدة والتعبير الواضح.

4- دراية تامة بفنون وسائل الاعلام الجماهيري.

5- الاتزان والقدرة على التعاون.

6- الشجاعة وتحمل المسؤولية والقدرة على القيادة.

7- الذوق السليم والقدرة على النقد الفني.

8- دراية بفنون الطباعة والاخراج والعرض.

9- القدرة على تكوين علاقات طيبة بالقادة والمسئولين والنقابات.

10- القدرة على الابتكار وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه.

11- الخلق القويم فموظف العلاقات العامة لايداري ولا يلبس الحق

12- بالباطل.

ثانياً: مهام موظف العلاقات العامة ومسؤولياته:

1- التخطيط والاشراف على الحملات الاعلانية.

2- الاحتفاظ بملفات لم يتم نشرها حول الشركة وأعمالها.

3- صياغة السياسات والبرامج المصممة لتشجيع اتجاهات الجمهور.

4- التنسيق مع رؤساء الاقسام حول صياغة وجدولة ما سيتم نشره.

5- تطوير مواقف مسموعة في السياسات العامة.

6- مساعدة مديري الاقسام والادارات في تطوير وتنسيق البرامج.

7- تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة.

8- قياس اتجهات الجمهور التي تهم الشركة.

9- الاشراف على سياسة التبرعات واداراتها.

10- الموافقة على طلبيات المواد الضرورية لسير أعمال قسم العلاقات العامة.

خصائص العلاقات العامة

يمكن أن نحدد مجموعة الخصائص المميزة للعلاقات العامة كنشاط متكامل وهي:

1- العلاقات العامة أساسا عملية علاقات مع جماهير.

2- العلاقات العامة عملية اتصال مواجهه وجماهيرية مع كافة فئات جماهير المنشأة داخلياً وخارجياً.

3- تختلف العلاقات العامة من حيث أهدافها ووظائفها وأنطتها عن العلاقات الصناعية والإنسانية، وان تزامنت معها في تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

4- ترتكز العلاقات العامة في نشاطها الاتصالي بالدرجة الأولى على الإعلام ونشر الحقائق والمعلومات الصحيحة، وبالتالي فهي تختلف اختلافاً جذرياً عن الدعاية.

5- تستخدم العلاقات العامة كافة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية في مزيج اتصالي متكامل لتحقيق أهدافها في الشرح والتفسير والأعلام والإقناع.

6- تتركز الأنشطة الاتصالية للعلاقات العامة مع فئات الجمهور الداخلي والخارجي.

مراحل وأساليب تقويم العلاقات العامة

1- مراحل تقويم العلاقات العامة:

يمكن تقسيم عملية التقويم في العلاقات العامة الى مرحلتين هما:

أ- التقويم الجزئي أو المرحلي:

أي التقويم الذي يتم أثناء عملية تنفيذ برنامج العلاقات العامة دون انتظار للانتهاء منه، وتستهدف هذه الخطوة التعرف على مواطن القصور في جزئية العمل السابقة والعمل على تلافيها في بقية جزئيات ومكونات البرنامج، والتصحيح والتعديل المستمر في الخطة بما يوفر لها كل إمكانيات ومقومات النجاح.

ب- التقويم النهائي:

أي التقويم الشامل الذي ينظر الى البرنامج الذي تم تنفيذه ككل ويستعرض كل عيوبه ومزايا ونقاط قوته وضعفه، ومجموعة من الدروس المستفادة التي تنعكس على عملية تخطيط وبرمجة وتنفيذ نشاط العلاقات العامة في السنة التالية، وهكذا.

والواقع أن كلا من التقويم الجزئي والنهائي أو التقويم المرحلي والشامل مكملان لبعضهما البعض، والاستغناء عن أحدهما يمثل قصوراً في عملية التقويم باعتبارها وظيفة إدارية أساسية.

2- أساليب تقويم برامج العلاقات العامة:

يمكن تقسيم أساليب تقويم برامج العلاقات العامة الى نوعين هما:

1- أسلوب سابق على تنفيذ البرنامج:

ويتم ذلك عادة عن طريق اختيار عينة محدودة ممثلة للجمهور المرتقب ودراسة مدى تأثير المادة الاتصالية أو الإعلامية عليها وإجراء التعديلات اللازمة قبل تعميم هذه المادة أو نشرها على كل فئات الجمهور.

ويفيد مثل هذا القياس الدقيق في التعرف على ردود الفعل التي يمكن أن تحدث من قبل الجمهور بالنسبة لمضمون الرسالة الاتصالية، والتعرف على مدى قدرة الجمهور على فهم هذه الرسالة الاتصالية، والتعرف على مدى قدرة الجمهور على فهم الرسالة، ذلك أن عدداً كبيراً من الرسائل الاتصالية ينقصه الدراسة المدققة عن مدى قدرة الجمهور على فهم مضمونها واستيعاب الأفكار الواردة بها.

ويجب أن ينتبه الباحث الى أن مثل هذا الأسلوب بتأثر بعنصر الوقت وباحتمال تغير اتجاهات الناس وآرائهم وأفكارهم، خاصة إذا طال الوقت بين البحث والتطبيق أو إذا ما استجدت إحداث تستلزم هذا النوع من التغيير.

1- أسلوب لاحق على تنفيذ البرامج:

ويفيد مثل هذا الأسلوب ليس فقط في إمكانية التعرف على التأثيرات التي ترتبت على تنفيذ برنامج العلاقات العامة، ولكن أيضاً في التقدم العلمي وتطوير المعرفة في مجال العلاقات العامة، حيث يكشف مثل هذا النوع من البحوث مدى صحة أو خطأ بعض القواعد أو المبادئ المتعارف عليها ويحاول التشكيك في إمكانية الاعتماد عليها كقوانين جامدة أو مسلمات نهائية، وعلى سبيل المثال فقد أثبتت بعض أنواع هذه البحوث والتي أجريت على عدد من المشروعات الكبيرة في قطاعات الأعمال في أوروبا وأمريكا أن كلما أن هناك شك في مدى الصحة المطلقة للقاعدة التي تذهب الى أنه كلما عرف المستخدمون معلومات أكثر عن المنشأة التي يعملون بها زادت درجة ولائهم وحبهم لها.

تقويم نشاط العلاقات العامة

تعتبر تقويم نشاط العلاقات العامة الوظيفة الأخيرة من حيث العرض العلمي هي وظيفة تقويم أنشطة العلاقات العامة وبرامجها، وفي الطريقة التي اتبعت في تنفيذ برنامج العلاقات العامة، وهل كانت مناسبة.

النقاط التي يمكن الاستعانة بها في التقويم الدوري لبرنامج علاقات عامة

1- فيما يتعلق بالأهداف:

هل هي محددة بوضوح؟ هل هي مفهومة في جميع أجزاء المنظمة؟ هل هناك حاجة الى حصول موافقة جهة معينة على هذه الأهداف؟.

2- فيما يتعلق بالتنظيم:

هل هناك ترابط بين وظائف العلاقات العامة أم أنها موزعة بين أكثر من أدارة؟ هل يتمتع مسئول العلاقات العامة بالمساندة والتأييد الكافي من جانب الإدارة؟ هل عدد ومهارة وتدريب العاملين كاف لتحقيق أهداف العلاقات العامة؟.

3- فيما يتعلق بالمضمون:

هل البرامج والأنشطة تعطى اعتبارا كافيا لكل فئات أو شرائح الجمهور(مستهلكين، عاملين، مساهمين، مؤسسات مالية، وسائل إعلام، موردين، مؤسسات تعليمية)؟.

4- فيما يتعلق بقياس النتائج:

هل هناك العاملون والمواد وتأييد الإدارة اللازمين لقياس نتائج العمل؟ الى أي مدى يمكن مقارنة هذه الأنشطة بمثيلتها في المنظمات الأخرى المشابهة؟ هل فكرت في استخدام مستشار خارجي للعلاقات العامة للقيام بمراجعة برامجك؟.

5- فيما يتعلق بالرقابة:

ماهي الخطوات التي اتخذتها لتحسين أنشطة العلاقات العامة في المستقبل في ضوء نتائج المراجعة؟ ماهي الخطوات التي يلزم الآمر اتخاذها في السنوات القادمة؟.

الفصل الحادي عشر

وظيفة البحث والتطوير

الفصل الحادي عشر

وظيفة البحث والتطوير

مقدمة:

إن عصرنا هـو عـصر العولمـة والـسرعة والمعلوماتيـة، وعـصر الانترنـت، كـما أن قـوة الـدول والمنظومات وتطورها ونجاحها يقاس في عصرنا الحاصر بمدى التقدم والتطور الذي تحرزه في مجـال استعمال برامج العلوم، والتكنولوجيا، والبحث والتطوير، بهدف تحقيق تنميـة اقتـصادية، وتحقيـق الرفاهية الاجتماعية، وتحسين جودة مخرجاتها.

ويتطلب إنتاج المعارف العلمية، والإبداعات التكنولوجيـة تحديـد أهـداف معينـة، وتنظـيم نشاطات البحث والتطوير وتخصيص الموارد المتاحة لدى المؤسسة، وتسخير القوى البـشرية المؤهلـة لتحقيق الأهداف، وإحداث الفعالية في العمل.

إن البحث والتطوير يعتبر من الأنشطة التي تحظى بـاهتمام كبـيرة في المـنظمات المعـاصرة، تكون هذا النشاط يهدف إلى خلق الإضافة المعرفية واسـتخدام تلـك المعرفـة في تطبيقـات جديـدة وخاصة في مجال العمليات.

وتكاد لا تخلو منظمة من منظمات الأعمال المعاصرة من وحدة أو إدارة متخصصة بالبحـث والتطوير، بسبب أن تطوير المنتجات الجديـدة، وإدخـال الأسـاليب الجديـدة في الأعـمال صـار مـن السمات الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات بخصوص إدخال منتجـات جديـدة أو عمليـات جديدة أو تطوير ما هو موجود لديها حالياً.

مفهوم البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير هو المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المنظمات الكبيرة التي تتوفر فيها إمكانيات مالية ومادية وبشرية متميزة.

إن مفهوم البحث والتطوير يندرج في إطاره أنواعاً مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظمة الأعمال. لذلك يعتبر نشاط البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى الإبداع التكنولوجي في المنظمة.

والبحث هو وسيلة نظامية لدراسة العلاقات القائمة في الظواهر التي تخضع للدراسة، وذلك لمعرفة مدى صحتها، وذلك عن طريق الاختبار العملي وصولاً إلى تفسير المتغيرات والعلاقات بينها والتنبؤ بها.

فالبحث هو استعلام عن صورة المستقبل من خلال اكتشاف الحقائق، والعلاقات الجديدة والتحقق من صحتها والوصول بواسطتها إلى حل المشكلات.

أما التطوير: فهو استعمال منظم للمعرفة العلمية موجه نحو إنتاج المواد، والوسائل والمنظومات، والطرق، وبخاصة إدخال الجديد منها. فيأتي التطوير كنتيجة للبحوث الأساسية وتحويلها إلى تطبيقات عملية يمكن من خلالها الاستفادة من تلك النتائج.

والتطوير كذلك هو ترجمة الأفكار ونتائج المكتشفات من و ضعها الخام إلى منتجات بشكل تجاري، وهكذا تظهر الصلة العضوية والوثيقة بين البحوث والتطبيقية والتطوير. لأن التطوير هو نقل لنتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي.

وسمات التطوير هي:

- تخصص النتائج النهائية ووضوحها.
- أهمية مدة إكمال مشروع التطوير وتحقيق أهدافه.

- وضوح الخطوات الواجب اتخاذها وكذلك المشروعات التطويرية.
- تحديد الإجراءات التطويرية.
- المقارنة مع المشروعات التطويرية السابقة.

أنواع البحث والتطوير:

يمكن التمييز بين أربعة عناصر أساسية في البحث والتطوير وكما يلي:

1- **البحث الأساسي Basic Research:**

وهي تلك البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة، فهذه البحوث تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة. أي أنها تهتم بالاكتشافات غير المعروفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة، منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة، وحب الاستطلاع، وخدمة التقدم الإنساني.

فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمال خاص.

وتقترن البحوث الأساسية بعنصر عدم التأكد في تحديد النتائج، لأن نتائجها غالباً ما تكون غير واضحة في البداية، كما تتطلب الوقت الطويل بل يصعب أحياناً تحديد المدة الزمنية لإنجاز هذه البحوث.

2- **البحوث التطبيقية Applied Research:**

وتتمثل هذه البحوث في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحوث الأساسية، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً. ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

فالبحوث التطبيقية: هي البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية تمول في العادة من الشركات الكبيرة، وتهدف إلى إجراء تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات علمية معنية أو تنقية أو صقل الأفكار الواردة من البحوث الأساسية.

إذن البحوث التطبيقية تسعى للاستفادة من النتائج التي لم يتم التوصل إليها من البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عملية الاختبار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير منتج جديد، وتحسين الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية، مع التركيز على الأهداف الاقتصادية والتجارية بوجه خاص، فهي تركز على ابتداع التكنولوجيا بالاستفادة من المعرفة العلمية المتوافرة، وهذه البحوث التطبيقية تهتم بها إدارة المنظمة بشكل كبير.

3- **البحوث التطويرية Development Research:**

وهي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجيا لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابليه تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.

4- **البحوث المساعدة Supporting Research:**

وتسمى هذه البحوث أيضاً ببحوث تحسين المنتج وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط الثلاثة من البحوث سالفة الذكر

تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المنظمة، بكيفية تسمح بالتنقل الجدي للمعلومات، سواء أكانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجاه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج، وكذلك المعلومات الناتجة عن التكنولوجيا المتاحة.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمّال، ووسائل وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير. ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة

مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة.

ويمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث والتطوير وهي كالتالي:

1- **التنظيم الوظيفي:** في هذا التنظيم يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطور إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، حيث يتحمل مسؤولية العمليات التي من اختصاصها، ويشرف عليها مسؤول، ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقتا مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

2- **التنظيم حسب المشاريع:** ويقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فرق عمل يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير، كما تخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة له، ويتم تجزئة البحث والتطوير على أساس المشاريع المراد تنفيذها في المنظمة. ويكلف رئيس كل مشروع لإنجازه حسب التقنية المحددة مسبقاً، وحسب التكلفة ، والوقت المحددين لذلك.

3- **التنظيم الشبكي أو المصفوفي في نشاطات البحث والتطوير:** وفي هذا التنظيم يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع. بحيث يتم جمع مختلف عمال البحث والتطوير وتجزئتهم على أساس تخصص (المسؤوليات الوظيفية) ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي، وبحيث يشرف على فريق عمل الذي يضمن عمالاً يشتغلون بكيفية أداء العمل بأوقات جزئية، ويضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بذلك. ومن إيجابيات هذا التنظيم، هي الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين، ولاستغلال المعرف والقدرات المتاحة.

طبيعة البحث والتطوير:

يتضمن نشاط البحث والتطوير في المنظمات البحوث التطبيقية المقرونة بتطوير مدخلات أو عمليات أو مخرجات المنظمة، والتي تؤدي إلى تطوير منتجاتها

من السلع والخدمات. ويمتد نطاق البحث والتطوير من مرحلة الاستفادة من نتائج البحوث الأساسية إلى مرحلة طرح المنتجات الجديدة أو القديمة المحسنة في الأسواق. ولذلك فهو يشتمل على البحوث وما تتضمنه من تجارب عملية متنوعة، وإعداد التصاميم والمواصفات والإنتاج التجريبي وتحسين النوعية.

هذا إلى جانب امتداد نطاق النشاط ليشمل تطوير التكنولوجيا سواء ما كان منها على شكل معدات ومكائن (تكنولوجيا مادية) أو ما كان منها على شكل نظم وأساليب (تكنولوجيا العمل) كما يتضمن ابتداع التكنولوجيا ذات الخصوصيات المحلية.

أهمية قسم البحث والتطوير في المنظمة:

يهتم نشاط البحث والتطوير أساساً بالتفاعل مع البيئة من خلال توظيف إمكانات المنشأة تجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من السلع والخدمات النافعة.

أهمية وظيفة البحث والتطوير ترجع للأسباب التالية:

1- **ابتكار وتطوير التكنولوجيا:** حيث تزداد حاجة المنظمات إلى امتلاك قواعد علمية وتكنولوجيا تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها بدون الحاجة المستمرة للاستعانة بالجهات الخارجية، وكذلك تقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.

2- **السعي لزيادة الإنتاجية:** إذ أن هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المنظمة على البحث والتطوير واهتمامها به، وتوفير الموارد له من جهة، وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى.

3- **التحسين المستمر للجودة في المنتجات (سلع وخدمات):** لتحقيق رضاء العملاء ولتحقيق رضا المساهمين والعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

تسيير نشاطات البحث والتطوير:

إن تسيير نشاطات البحث والتطوير يعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين والتي تحقق خطوات إيجابية للرفع من إنتاجية رقم الأعمال في المنظمة.

وهناك أسلوبان لتسيير عمَّال البحث والتطوير:

الأسلوب الأول: أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم بإعطاء أوامر صارمة والمتابعة المستمرة للقائمين على البحث والتطوير، وحجتهم في ذلك هو ندرة الموارد المالية، وكذلك حتى لا يكون هناك تهاون من طرف العاملين.

والأسلوب الثاني: هو أسلوب الإشراف اللين وهو عكس الأسلوب الأول، فهو أسلوب أكثر إنسانية وموضوعياً وحرية,.

وعلى إدارة المنظمة الجمع بين هذين الأسلوبين حسب الموقف والظروف المناسبة.

رفع فعالية البحث والتطوير:

للرفع من فعالية لنشاط البحث والتطوير، يستلزم توفر شروط أو ميزات أو عناصر وتشمل هذه الشروط ولعناصر ما يلي:

1- **كفاءة وميزات مدير البحث والتطوير:**

فيجب على مدير البحث والتطوير الإلمام بشؤون تسيير نشاط البحث والتطوير وبذل الجهود والتوجيه والمراقبة المستمرة للأعمال في هذا المجال. وكذلك الإشراف على المشروع كيفية تضمن تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى الإشراف على الباحثين، بالإضافة أيضاً إلى توافر القيادة الفعالة لديه والإدارة الإستراتيجية المناسبة للعمل، لأن توفر هذه الميزات في مدير البحث والتطوير تؤدي إلى نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف وتحفز العاملين في أداء مهامه بكفاءة وفاعلية.

2- **الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير:**

فيجب أن تكون لديهم معارف تقنية عالية ومهارات علمية جيدة، وأن يكونوا قادرين على فهم وتفسير النتائج المخبرية.

3- **اختيار مشاريع البحث والتطوير:**

إن الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير، وتتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي وموظفي وظائف المنظمة والغرض من ذلك هو الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المنظمة، وجميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، وبتغير الأسعار، وحجم السوق المتوقع، وشدة المنافسة، والمدة الزمنية، والأموال اللازمة لإنجاز المشروع.

4- **استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتجية في تخطيط وتنفيذ مراقبة مشاريع البحث والتطوير:**

وكذلك الاهتمام بالجودة الشاملة في كل شيء في وظيفة البحث والتطوير أي الاهتمام بالمدخلات وبالعمليات وبالمخرجات وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

5- **تقييم نتائج البحث والتطوير:**

ويستهدف ذلك تقييم هذه النتائج الفعلية للبحث والتطوير ومقارنتها بالأهداف المخططة والمرجوة فيها، واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات، ويتناول هذا التقييم مواصفات العمل المنجز ودرجة الاقتناع بنتائجه وجودته، وكذلك حجم العمل المنجز، وكيفية تعديل النتائج أثناء التنفيذ، ويحتاج تقييم نتائج البحث والتطوير إلى وضع وتحديد المعايير والمؤشرات لقياس أداء نشاط البحث والتطوير، ثم يتم تقييم الأداء لمعرفة مدى إنجاز كل مشروع بحث ونشاط البحث والتطوير ككل. وبعدها يتم تصحيح الانحرافات، وأخيراً التغذية العكسية وذلك بالحصول

على المعلومات المرتدة من البيئة الخارجية والداخلية عن نـشاطات البحـث والتطـوير وبـذلك يـتم تصحيح المخرجات وجعلها متوافقة مع احتياجات العملاء والمنظمة.

6- خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المنظم ودعم المبادرات والمشاريع الابتكارية، مع التوسع في ربط الجامعات ومراكز البحوث بالمنظمات الصناعية والخدمية والتواصل الدائم بينهم.

7- الاسـتفادة القـصوى بمـا ينتجـه الإنترنـت كوسـيلة مـن وسـائل الـتراكم المعـرفي والتطـوير العلمـي، واستخدام تجارب رائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في الشركات الصناعية والخدمية.

8- تكوين وحدات البحث والتطوير في المنظمات ودعمها مالياً وإدارياً وإتاحة المجال لها للإطـلاع عـلى ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي والخـدمي في الـشركات العالميـة وتحفيـز مـا يـسمى بالتنبؤ التكنولوجي.

نفقات البحث والتطوير

يعتبر الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير بمثابـة اسـتثمار يـدر عائـد، فهـو يحتـاج إلى تخطيط وفقاً لأساليب علمية دقيقة. كما أن القسم الأول مـن الوظيفـة (البحـث) أقـل تكلفـة مـن القسم الثاني (التطوير) ومعرفة التكاليف أمر هام جـداً بالنـسبة للمنظمـة في عمليـة لتقيـيم الأداء للمردود لهذا النشاط الخاص بالبحث والتطوير وذلـك لمقارنـة التكـاليف بالعائـد (تحليـل المنظمـة والتكلفة) أمر في غاية الأهمية بحيث يكون المردود للمنظمة أعلى من تكاليف البحث والتطوير.

أ-مبادئ حساب تكاليف البحث والتطوير:

- فتح حساب خاص بالنشاط ضمن حسابات المنظمة.
- القيـام بتحليـل التكـاليف المرتبطـة بالوظيفـة بالتفـصيل وتحديـد مركـز مـسؤولية مـدير البحـث والتطوير.

- التمييز بين مختلف التكاليف والأعباء، إذ أن هناك أعباء يمكن تقسيمها مباشرة على النشاط وأعباء أخرى غير مباشرة.

ب-موازنة البحث والتطوير

يتم تخصيص جزء من موازنة المنظمة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناءاً على معطيات وإحصائيات من تقارير النشاط السنوية للمنافسين والمعايير المطبقة في مختلف القطاعات وفروع الصناعة المتعلقة بالبحث والتطوير.

فهي تمثل قاعدة من خلالها تستطيع المنظمة تحديد النسبة المخصصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، ومن ثم إعداد جدول مفصل يسجل فيه تقديرات التكاليف وأعباء المشروع الخاص بالبحث والتطوير، وهذا ما يسمى بالموازنة.

وعليه يمكن القول أن الهدف الأساسي من تحديد النفقات هو الوصول إلى نتائج إيجابية، وتحقيق تسيير فعال قائم على لانضباط والدقة والكفاءة العالية وبالتالي تحقيق الربحية.

سياسات البحث والتطوير

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية الطبيعه السياسات المنتهجة من طرف الدول (على المستوى الكلي) أو على المستوى الجزئي (المنظمة) وفيما يلي هذه السياسات:

1- سياسات الدولة (على المستوى الكلي) في مجال البحث والتطوير

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية وتشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني ومن أهم السياسات التي تتبعها الدولة في هذا المجال ما يل:

أ) **السياسات المالية والضريبية:**

ومنها ما يلي:

- **التخفيض أو الإعفاء من الضرائب:** مما يسمح للمنظمات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية، بإعادة استثمار مبالغ الضرائب غير المدفوعة إما في تغطية التكاليف المرتفعة أو تغطية الخسائر والأخطار المتوقعة.
- **التمويل بالقروض:** للقطاعين العام والخاص نظراً لأن نشاطات البحث والتطوير تحتاج إلى مبالغ ضخمة، وحتى تتجنب المنظم الاقتراض من البنوك ودفع فوائد مرتفعة على هذه القروض.

ب) السياسات التصنيعية:

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج وبالأخص الصناعي فيه، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية قائمة.

ج) إنشاء مراكز البحث والتطوير:

تنشأ هذه المراكز خصيصاً بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل اتلي تصادف المنظمات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة. وهذه المراكز قد تكون مراكز صناعية أو مراكز للبحث التطبيقي للصناعات الإلكترونية.

د) توفير الحماية القانونية للاختراعات:

تعتر هذه السياسة من الأهم بمكان والتي يجب على الدولة القيام بها، لأنها ليس من المنطق أو الطبيعي أن نبذل جهود وننفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجاتها ومن أشكال الحماية القانونية هناك براءة الاختراع، والعلامة، والنموذج.

2- السياسات على المستوى الجزئي (المنظمة):

ومن ضمن هذه السياسات ما يلي:

أ- **الحوافز:** عادة ما تقوم المنظمات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً بهدف تحسين الأداء.

ب-**الارتباطات:** ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المنظمة مع المنظمات الاقتصادية الأخرى، وكذلك المؤسسات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي ، ومن الأسباب التي نلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات مثل سد الاحتياجات والفراغات الناشئة عن نقص القدرات وإمكانيات المنظمة وجعلها أكثر فعالية. والحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، والاستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنصح والإرشاد والمعلومات التقنية والمعارف الجديدة.

ج- خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المنظمة والاهتمام بالتوعية في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي واعتمادها كإستراتيجية منافسة ملائمة للمنظمة.

الخلاصة :

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة اللامتناهية وفي فترة تشهد تغير تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة بين المنظمات فإنه ينبغي على هذه المنظمات إذا أرادات أن تفرض نفسها ، وتحافظ على دوامها وبقائها، وتغزو أكبر حصة من السوق، عليها أن تهتم بوظيفة البحث والتطوير في المنظمة، وكل ما له علاقة بالإبداع التكنولوجي سواء عن طريق إنتاج منتج جديد أو تحسينه أو تغيير أساليب الإنتاج، وأن تحسن اختيار نوع التكنولوجيا الذي يلائمها. وهذا الكلام لا يقتصر على المنظمات فقط بل ينسحب كذلك للدول، لأنها إذا أرادت تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة عليها الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه، وذلك من خلال اعتمادها على سياسات من شأنها أن تدفع عجلة التنمية الاقتصادية كبناء مراكز البحث التطبيقي، وتوفير الحماية القانونية وتمويل مشاريع البحث والتطوير.

المراجع

- العامر، صالح مهدي (2008)، الإدارة والأعمال، وائل للنسر، عمان، الأردن
- الشماع، خليل محمد (2007)، مبـادئ الإدارة، دار المـسيرة، عـمان، الأردن. Mhtml: pile//c: //Documents

الفصل الثاني عشر

وظيفة نظم المعلومات الإدارية

الفصل الثاني عشر

وظيفة نظم المعلومات الإدارية

مفهوم نظم المعلومات الإدارية

هي طريقة منظمة لعرض معلومات الماضي والحاضر المتعلقة بالعمليات الداخلية والآثار الخارجية .وتدعم نظم المعلومات عملية التخطيط والإدارة ونشاطات المشروع داخل جمعية تنظيم الأسرة, بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعّالة في اتخاذ القرار.

ويمكن تعريفه أيضاً: من جهة هو مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة وتساعد في وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح.

مفهوم نظام المعلومات المحوسب

هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع معلومات مخزونة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقاً، وإلكترونية حالياً، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلاً في النظام بعد معالجتها، ونظراً لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات.

الاسباب الاهتمام بنظام المعلومات المحوسب

أصبح **نظام المعلومات المحوسب** أمر أساس، لأسباب عدة هي:

1- **السرعة:** حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات.

2- **الدقة:** حيث أن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي، أما الحاسوب فإن أداءه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو في الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.

3- **توفير الجهود:** فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادرها المختلفة ومعالجتها وخزنها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.

4- **كمية المعلومات:** حيث أن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانات البشرية والمكانية، قياساً بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائط الحفظ والتخزين الإلكترونية والليزرية المساعدة الأخرى.

5- **الخيارات المتاحة في الاسترجاع:** إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة عما هو الحال في النظم التقليدية، فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهنالك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البولياني (Boolean Logic)حيث تربط الموضوعات والواصفات بعضها مع بعض وصولاً إلى أدق المعلومات.

أنواع نظم المعلومات الجديدة

وسندرج فيما يلي أهم نظم المعلومات الجديدة:

1) نظم المعلومات الإدارية

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن نظم المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين، وخاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط وتنظيم أعمالهم، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة ومن أجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية، وتستعمل أيضاً أنظمة لتحليل وبرمجة هذه المعلومات وعملية الرقابة عليها لنتمكن من استخلاص معلومات ذات كفاءة عالية لاتخاذ قرارات ذات فعالية ومردودية.

ويتكون نظام المعلومات الإدارية من:

1- الأجهزة: أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة.

2- البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب، وتنقسم إلى قسمين: تتمثل في برمجيات النظم، وتعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة وبرمجيات التطبيقات، وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة، مثل برامج الأجور والمحاسبة وبرامج التصنيع، هذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة أما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة.

3- قواعد البيانات: وهي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث والعمليات الجارية في المنظمة، وتكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو إلكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات، لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي.

4- الإجراءات: هي عمليات تقوم بوصف وترتيب مجموع الخطوات والتعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية وتسمى بخريطة مسار النظام وتقوم بشرح ما الذي يجب عمله.

5- الأفراد: هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها، ويعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج وإدارة نظم المعلومات.

2) نظام معالجة البيانات:

يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة، إذ يقوم بحصر وتجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات مثل فواتير المبيعات، المصروفات، الإيرادات ويجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى، لذلك يمكننا تعريف نظام معالجة البيانات على أنه "نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الذي يجمع ويصنف ويخزن ويحدث ويسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المؤسسة من أجل حفظ السجلات ومدخلات نظام المعلومات الإدارية لمزيد من المعالجات"

ويعمل هذا النظام على:

1- رسم حدود المنظمة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة وإدارتها، وبالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة.

2- تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها.

3) معلومات عن معالجات الحاسوب:

المعالج: هو العقل المدبر للحاسوب، يستقبل الأوامر ويعالجها ويعطينا نتائجها على شكل معلومات نستفيد منها، من الناحية العتادية هو قطعة مربعة الشكل وخفيفة الوزن يخرج من أسفلها عدد من الإبر (pins) التي تسمح للمعالج بالاتصال مع مقبس المعالج على اللوحة الأم، وذلك لتبادل البيانات بينه وبين اللوحة الأم، يتكون في الأصل من ملايين الترانزستورات المجموعة في شريحة صغيرة جداً من السيلكون، وهذه الشريحة تثبت من قبل المصنِّع للمعالج على

غلاف المعالج (القطعة المربعة) أو داخلها وذلك لإيصالها بالإبر التي تكون أسفل غلاف المعالج.

طريقة عمل المعالج

المعالج حتى ينفذ الأوامر فإنه يتبع خطوات لتنفيذ الأوامر، هذه الخطوات هي:

1-يقوم المعالج بجلب الأوامر المراد تنفيذها والمخزنة في الذاكرة العشوائية، تسمى هذه العملية fetch.

2-بعد أن جلب المعالج الأوامر فإنه يقوم بتحديد البيانات اللازمة لتنفيذ هذه الأوامر، وتسمى هذه العملية decode، ثم يقوم المعالج بجلب البيانات المطلوبة.

3-يقوم المعالج بتنفيذ الأوامر execute ومن إرسال نتائجها إلى الذاكرة العشوائية.

طرق اتصال المعالج باللوحة الأم:

المعالج في الأصل شريحة صغيرة جداً مساحتها بضعة مليمترات مربعة من السليكون، هذه الشريحة يتم تثبيتها على أحد نوعين من الأغلفة:

2- يتم تثبيتها على غلاف بلاستيكي مربع الشكل "وأحياناً تثبت داخله"، يحوي هذا الغلاف في أسفله على إبر pins، طبعاً يتم وصل شريحة السليكون بهذه الإبر التي تتصل من الأسفل بمقبس المعالج، يسمى هذا النوع من المعالجات Socket Processor.

3- يتم تثبيت هذه الشريحة على لوح إلكتروني طويل يشبه الكروت المختلفة ويتصل هذا اللوح بشق مخصص على اللوحة الأم ويسمى هذا

النوع من المعالجات Slot Processor. حديثاً المعالجات جميعاً من النوع Socket ولا يوجد Slot.

وفي النهاية أذكر أن كل معالج يختلف في بنائه الداخلي عن الآخر، وكلما صدر معالج جديد فإنه سوف يحتوي على بعض الوحدات الثانوية التي تزيد من أداؤه، فلو أحضرنا معالجين الأول بينتيوم 3 والآخر بينتيوم (4) والإثنان تقوم بصنعهما شركة انتل INTEL التي تشكل هي وشركة AMD أكبر شركتين في تصنيع المعالجات، وكان تردد كل منهما 1400 فإن البينتيوم (4) سوف يعمل بأداء أعلى من البينتيوم (3) بسبب اختلاف البنية الداخلية لكل منهما، لذلك يجب الحذر من هذه المسألة عند شراء حاسب جديد.

4) نظم دعم القرارات:

صممت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات على أساس دعم القرارات الفردية، لكن في نهاية الثمانينات توسع مفهوم نظم دعم القرارات بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة، وهذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية.

ويعرف نظام دعم القرارات على أنه هو نظام مرتبط بالحاسب، ذو تفاعل متبادل يقدم للمديرين طريقة تداول سهلة ومبسطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من أجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرمجة (الروتينية) والغير مبرمجة، كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها "نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تسيير وحل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معاً كفريق.

ومن أهم القدرات التي تقدمها نظم دعم القرارات:

1- التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج والرسومات والخرائط.

2- الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام.

3- تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين.

4- عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضله المستخدم.

5- الإجابة الفورية على الإجابات الفردية.

6- تأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة، مما يساعد في عملية حل المشاكل.

7- إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام وسؤاله مباشرة.

5) الأنظمة الخبيرة:

ان الأنظمة الخبيرة تندرج ضمن مجال الذكاء الاصطناعي، تستخدم لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، يتم تصميم النظام الخبير عملياً بالاعتماد على خبراء كل في ميدان تخصصه.

تتضمن قاعدة المعارف مجموع الخبرات في ميدان ما، وتتضمن قاعدة الأحداث مجموع البيانات المتعلقة بالمشكل موضوع البحث، أما محرك الاستدلال فهو مجموعة من البرامج التي تسمح بـ:

- البحث في قاعدة المعارف لإيجاد الاقتراحات المناسبة.
- طرح الأسئلة التكميلية الضرورية لحل المشكل.
- تشخيص المشكل واقتراح الحلول.

خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات في المنظمة

تتمثل أهم خطوات إقامة النظام المتكامل للمعلومات فيما يلي:

1) تحديد أهداف النظام تحديداً واضحاً دقيقاً.

2) تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة.

3) تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات الموضحة في الخطوة السابقة.

4) تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة.

5) تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة.

6) تحديد أساليب عرض المعلومات، ودورية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة.

7) تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمعة، وأسس تعديلها، وتجميعها منذ البداية وذلك بشكل مستمر.

هذا ويتكون نظام المعلومات الكلي في المنظمة من مجموعات من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات في مجالات مختلفة، وسنعرض فيما يلي لهذه النظم باختصار:

1- نظام معلومات الإنتاج (العمليات):

يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادي للسلع والخدمات، وتغطي هذه البيانات أنشطة معينة مثل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، ورقابة وإدارة المخزون السلعي، والشراء والتوزيع والنقل، ويوفر نظام معلومات الإنتاج كميات كبيرة من البيانات؛ لأن هذا النظام يميل إلى أن يكون آلياً بدرجة كبيرة، كما أن توقيت توفير البيانات يكون مناسباً، الأمر الذي يؤدي إلى فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك البيانات في مجالات عديدة.

هذا ويعتبر نظام معلومات الإنتاج في منظمة صناعية من أهم نظم المعلومات من وجهة النظر التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلقى غالباً اهتماماً أقل من النظام المالي (نظام المعلومات المالية) في المنظمة، على الرغم من أن توفير المعلومات

اللازمة للإنتاج يقدم فرصاً كبيرة للتنمية، وتوفير التكاليف وزيـادة الكفـاءة التـشغيلية مـما يحقـق نتائج ملموسة للمنظمة ككل.

2- نظام المعلومات المالية

قد يسميه البعض النظام المالي أو النظام المحاسبي، ويعتـبر أهـم مـصدر كمـي للبيانـات في المـنظمات المختلفـة، ويعتـبر مـن أقـدم نظـم المعلومـات وأكثرهـا تطـوراً، و يـوفر قـدراً كبـيراً مـن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، كما يوفر بشكل خاص قدراً كبيراً مـن المعلومـات حـول التكاليف التي تستخدم في اتخاذ القرارات.

هذا ويحقق نظام المعلومات المالية المهمات الآتية:

- التنبؤ بالمؤشرات المختلفة التي تنتج عن نظم المعلومات المختلفة.

- التنبؤ بالخطوات التي ينبغي القيام بها نتيجة لكل مجموعة من المؤشرات السابقة.

- التنبؤ بالعائد المتوقع نتيجة لكل من المهام السابقة.

- اختيار نظام المعلومات الذي يحقق أقـصى عائـد صـافٍ متوقـع، وذلـك بعـد الأخـذ بعـين الاعتبار التكاليف المتوقعة للحصول على البيانات.

3- نظام المعلومات التسويقية

يـؤدي نظـام المعلومـات التـسويقية إلى إنجـاز العديـد مـن المجـالات الأساسـية للوظيفـة التسويقية وهي:

- التخطيط والتنبؤ بالمبيعات.

- بحوث التسويق خاصة بحوث السوق.

- الإعلان.

- معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية، مثل: تقارير البيع وتقارير تكلفة التوزيع.

4- نظام معلومات القوى العاملة:

يتعلق هذا النظام بالمعلومات عن العاملين في المنظمة والاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة، وللإحلال، وللتدريب ولمكافأة القوى العاملة، هذا وقد يرى البعض أنه يمكن تحديد أنظمة المعلومات الإدارية من خلال ما تقدمه تلك الأنظمة من مخرجات.

معايير نظم المعلومات الإدارية الجيدة في المنظمة

1- الدقة: معلومات وبيانات صحيحة .

2- حداثة المعلومات: توفر معلومات حديثة وفي حينها .

3- التكامل: توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد .

4- الإيجاز: معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة .

5- الارتباط والملائمة :لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما.

6- تحليل منظم المعلومات، تكييف التحليل وفقاً لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة .

7- توفر المعلومات: أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها .

أهم التحديات الإدارية في بناء نظم المعلومات في منظمات الاعمال

التي يواجهها تبني وبناء نظم المعلومات في المنظمات فمن الممكن إيجازها بجانبين أساسيين هما:

1) **التكامل Integration بين نظم المعلومات:** والتي تتمثل في جوانب عدة، يمكن أن نحددها بالنقاط الثلاثة الآتية:

- هنالك نظم متعددة تخدم شتى أنواع الوظائف. وهذا ما سنوضحه في الصفحات القادمة.

- صعوبة الربط بين المستويات المتعددة للمنظمة.

- التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة، في بناء نظم المعلومات.

2) توسيع مديات وآفاق التفكير الإداري Enlarging scope of management thinking:

فمعظم المديرين كانوا قد تدربوا على إدارة خطوط الإنتـاج، والأقـسام، أو المكاتـب. وإنهـم نادراً ماتدربوا على جعل أداء المنظمة ككل، ليكون أقرب ما يكون إلى الكـمال. وغالبـاً مـا يكونـوا لا يملكون الوسائل للتحرك بهذا الاتجاه، ولكن نظم المشاريع enterprise systems والشبكات الصناعية industrial networks تتطلب من المديرين أن يوسعوا من نظرتهم ومـن سـلوكيتهم، بالنـسبة إلى التفكير في منتجات أخرى، وأقسام وخدمات أخرى، آخذين بالاعتبار:

- استثمارات هائلة لنظم المشاريع في المنظمة.

- وقت طويل يستغرقه التطوير، ينبغي أن يكون محدد بواسطة أهـداف مـشتركة، واضـحة الرؤيا.

التمييز بين نظام الحاسوب، وبرنامج الحاسوب، ونظام المعلومات

وهنا لابد من التمييز بين تعابير ثلاثة مهمة في مجالناً هذا وهي: نظام الحاسوب Computer System، ثم برنامج الحاسوبComputer Program، ثم نظام المعلومات Information System.:

- يمثل نظام الحاسوب الأجزاء والمعدات المادية المـستخدمة في نـشاطات إدخـال البيانـات، ومعالجتها، واسترجاعها في نظام المعلومات

- أما برامج الحاسوب فيجهـز نظـام الحاسـوب بـالتعليمات والإيعـازات الـضرورية في نظـام المعلومات.

- ومن الضروري إدراك أن مفهوم نظام الحاسوب ومفهوم نظام المعلومات هو غير متطابق.

-ومن الضروري أيضاً التأكيد على أن نظم المعلومات تشتمل على أبعاد ثلاث، هي : البعد الإداري، والمنظمة، والبعد التكنولوجي.

وإن الحواسيب والبرامجيات تمثل العناصر التكنولوجية لنظام المعلومات .وإنه من دون استثمار إمكانات الحواسيب والبرامجيات وتوجيهها نحو العنصرين الآخرين، المتمثلين بالمنظمة والإدارة، فإنهما، أي الحواسيب والبرامجيات، ستصبحان من دون فائدة، نوعماً، مثال ذلك فإنك تستطيع شراء حواسيب وبرمجيات، ولكن ما لم تحدد كيف ستستخدم هذه التكنولوجيا في مساعدة الإدارة والمنظمة، والقيام بتنظيم عملها، فإنك ستحصل على قطع ديكورات على مكتبك.

وظائف المعلومات في منظمات الاعمال

1) معايير تعظيم الفائدة من المعلومات:

لا شك أن المعلومات للمعاونة للمدير هي معلومات مفيدة، ولكي تكون المعلومات مفيدة ينبغي أن تحقق المعايير التالية:

- أن تصل في التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، وليس قبله أو بعده.
- أن تكون كاملة.
- أن تكون مناسبة.
- أن تكون مختصرة.

ونجد في الحياة العملية أن المعلومات نادراً ما تكون كاملة, ودائماً يتصرف المديرون وفقاً للمعلومات المتاحة لهم، ولكن كلما كانت المعلومات المتاحة يتوافر فيها المعايير السابقة، كلما كانت عوناً لتحسين العملية الإدارية، وكلما كانت تمثل مورداً استراتيجياً حقيقياً.

هذا وسواء كانت المنظمة شركة صناعية أو خدمية أو مهنية فإنه يجب أن تحصل على المعلومات وتحللها، ثم تتصرف بناء على تفسير هذه المعلومات، ومن

الأفكار التي يمكن استخدامها من المعلومات التي تعتمد على بيانات مركبة هو تخفيض متطلبات العمل، وزيادة الجودة، وتقديم فهم جيد لعمليات المنظمة.

2) استخدام المعلومات في الرقابة:

المعلومات هي المفتاح لتحقيق الإدارة لنظم الرقابة الفعالة، ونجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ثم التصرف بناء على النتائج، فمثلاً نجد أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير يولد معلومات، وبدون المعلومات نجد أن المديرين لا يستطيعون تقييم الموقف بدقة أو اتخاذ التصرف المناسب والأخذ بنظم الرقابة الجديدة، بحيث يتاح للإدارة معلومات جديدة.

3) استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية:

تتمثل أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات للإدارة فيما يلي:

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة: والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.

- تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها: للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذا للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

- معاونة الإدارة في اتخاذ القرارات: من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها جميعها.

- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات) الأمر الذي يمكّن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

- تقييم السياسات والقرارات الإدارية: لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها في هذا، وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة، لكي تقدم الوظائف السابقة فإن الجهود ينبغي أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات integrated information

System يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك.

4) الوظائف التي تؤديها نظم المعلومات الإدارية:

- تحديد الاحتياجات من المعلومات.
- تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.
- معالجة البيانات وإعداد المعلومات للعرض والاستخدام.
- إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وإلى المستويات الإدارية المختلفة.
- حفظ وتسجيل المعلومات.
- تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للاستخدام على نحو مستمر.

البيانات والمعلومات والمعرفة

1- البيانات Data:

هي مواد وحقائق خام أوليةraw facts ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى.

2- المعلومات Information:

مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها .

والمعلومات (information) قد لا تكون شيئاً يمكن لمسه، أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به. فنحن عادة نصبح على علم، بشيء ما، أو بموضوع ما،

إذا ما طرأ تغيير على حالتنا المعرفية، في ذلك موضوع، وعلى هذا الأساس فإن المعلومات هـي الـشيْ الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما، أو مجال ما .

المعلومات، ومفردها، الذي يستخدم أحياناً باسم معلومة، هي عبارة عن الحقـائق والأفكـار التي يتبادلها الناس في حيـاتهم العامـة، عـبر وسـائل الاتـصال المختلفـة، ومـن خـلال مراكـز ونظـم المعلومات المختلفة في المجتمـع، والإنـسان الـذي يحتـاج ويـستخدم المعلومـات، هـو نفـسه منـتج لمعلومات أخرى، وناقل لها عبر وسائل الاتصال المتاحة له.

وكلمة معلومات هي مشتقة من كلمـة يعلـم؟ inform ، وهـي أي المعلومـات مـشتقة مـن الكلمة الفرنسية واللاتينية التي تكتب بنفس الطريقة "information".

كما ويعرف البعض المعلومات، أيضاً، بأنها عبارة عن بيانـات (Data) تمـت معالجتهـا بغـرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ قرار، ومن الواضح أن هذا التعريـف متـأثر بعلاقـة المعلومـات بصناعة القرارات واتخاذها.

من جانب آخر، وعلى أساس هذه التعاريف، فإن البيانات هي المـواد الخـام، التـي تعتمـد عليها المعلومات، والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبـارات أو جمـل، لا معنـى لهـا إلا إذا مـا تـم معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرامجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة.

3- المعرفة Knowledge:

والمعلومات تقودنا عادة إلى المعرفة والتي قد تكون معرفة جديـدة مبتكـرة لا نعـرف عنهـا شيئاً من قبل، أو أن تضيف شيئاً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها.

وعلى هذا الأساس فإن للمعلومات تعاريف متقاربة أخرى، نلخصها بالآتي:

- هي بيانات تمت معالجتها بواسطة نظام الحاسوب.

- هي بيانات جرت معالجتها فأخذت شكلاً مفهوماً، يقود إلى المعرفة.

- هي بيانات جرت معالجتها للاستخدام والمعرفة.

- هي مجموعة من البيانات تحتوي على معنى.

- هي الشيْ الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال ما.

فمصطلح المعلومات هو مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة Knowledge من جهة أخرى، وإن المعرفة هي الحصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة، وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم، وعلاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات، والتأثيرات عليها.

من جانب آخر يذهب كتاب آخرون في تقسيم موارد نظم المعلومات إلى مجموعة من العناصر والمكونات التي لا تختلف كثراً عما ذكرناه في السطور السابقة، إلا أن هذا التقسيم يركز على أربعة عناصر أساسية، هي: المنظمة، والقوى البشرية، والتكنولوجيا، والبيانات والمعلومات، وهي كذلك تكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها، ويمكننا أن نوضحها بالآتي:

1- **المنظمة Organization:** ونعني بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات، سواء كان شركة أو مؤسسة تجارية أو صناعية أو مالية...الخ. حيث أن أهداف المنظمة، وطبيعة عملها، وبيئتها الخارجية، وثقافتها، كذلك فإن طبيعة الإدارة، وتوزيع الوظائف والصلاحيات كلها تمثل عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات .

2- **القوى والعناصر البشرية(Manpower)** : المؤهلة والمدربة، لتنفيذ النشاطات المختلفة، والتي تكون عادة بمستويات وكفاءات مختلفة، حسب طبيعة

النظام ووظائفه، إضافة إلى أنهم هـم سيـصبحون مـستخدمي نهـائيين لنظـام المعلومـات، والـذين يستخدمون مخرجات النظام. كذلك فإن هؤلاء هم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في رفـد النظـام بمدخلات جديدة، بعد أن ينجزوا بحوثهم، أو يتخذوا قراراتهم، وينتجوا معلومات جديدة.

3- **التكنولوجيـا المـستخدمة Technology:** كـالأجهزة والمكونـات الماديـة (Hardware) بمختلف أنواعها، سواء كانت حواسيب مناسـبة، ومـدخلات إلكترونيـة أو ضـوئية ليزريـة، أو أجهـزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة، وكذلك النظم والأساليب الفنية المتبعة، والتـي تشتمل على مختلف أنواع البرامجيات، وخاصة **البرامجيات التطبيقيـة** (Application programs) المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها.

4- **البيانات والمعلومات المطلوب إدخالها في نظام المعلومات:** المتوفرة في مصادر المعلومات المختلفة، الورقية منها أو الإلكترونية، حيث تقوم البرامجيـات والـنظم والأسـاليب الفنيـة بمعالجتهـا وتخزينها وتأمين استرجاعها، عن طريق الطاقـات البـشرية المدربـة لـذلك، وأن مثـل هـذه البيانـات والمعلومات تمثل مدخلات النظام.

أبعاد وأحجام المنظمة، والإدارة، والتكنولوجيا في نظم المعلومات

1- **المنظمة organization**: إن نظم المعلومات هي جزء متكامل مع المنظمة، وإن العديد من المنظمات التي هي من دون نظام للمعلومات فإنه لا يوجد فيها أعمال تقريباً، فالمنظمـة التـي هي عبارة عن أفراد، وهيكـل تنظيمـي، وإجـراءات وسياسـات عمـل، وثقافـات، تتـألف عـادة مـن مـستويات تخصـصية عديـدة، وهيكلهـا هـو الـذي يوضـح تقـسيم العمـل، ويعـين فيهـا الخـبراء والمتخصصون ويدربوا على أداء وظـائف مختلفـة. ويلعـب نظـام المعلومـات دوراً محوريـاً في هـذا الأداء، وتتطلب المنظمة أنواع عديدة ومختلفة من المهارات، فبالإضافة إلى المديرين، هنالك العاملين في المجـال المعـرفي، مثـل المهندسـين والفنيـين والعلـماء، وكـذلك العـاملين في مجـال البيانـات والسكرتارية والكتبة، ثم هنالك العاملين في مجال الإنتاج والخدمات، ومـا شـابه ذلـك مـن الأعـمال

وكلها بحاجة إلى نظام معلومات محوسب وكفء، يؤمن السرعة والدقة والكفاية، التي تؤمنها له مثل هذه النظم.

2- الإدارة management: والتي هي تعني الأشخاص الذين يقدمون التفسيرات للمواقف التي تواجهها المنظمة، ويتخذون القرارات، ويضعون خطط العمل التي تشكل التحرك والعمل على حل مشكلات المنظمة. وإن دور الإدارات يختلف باختلاف المستويات الإدارية في المنظمة، فهنالك الإدارة العليا التي تصنع القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى المتعلقة بالخدمات والمنتجات الخاصة بالمنظمة، وهنالك الإدارة الوسطى التي تنفذ البرامج والخطط الصادرة، وهنالك الإدارات التشغيلية التي هي عن مراقبة نشاطات الشركة اليومية.

3- التكنولوجيا technology: أما البعد التكنولوجي فهو واحد من أدوات الإدارة المستخدمة لمعايشة التغييرات، وتتألف من المكونات المادية والأجهزة بمختلف أجزاءها وأنواعها، والمكونات البرمجية التي تمثل الإيعازات والبرامج التطبيقية المختلفة، وتكنولوجيا التخزين، إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات.

الاتجاه السلوكي، والاتجاه التكنولوجي لنظم المعلومات، ودورهما في البيئة التنافسية المعاصرة للأعمال

1- الاتجاه الفني technical approach لنظم المعلومات: يركز على النماذج التي تستند على الأسس الرياضية في دراسة نظم المعلومات، بالإضافة إلى التكنولوجيا المادية والقدرات الخاصة بتلك النظم، وكذلك الموضوعات والتخصصات التي تساهم في الفهم الفني، والتي هي علم الحاسوبcomputer science ، وعلم الإدارة Management science، وبحوث العمليات Operational research، فعلم الحاسوب له علاقة ببناء نظريات الحوسبة، وطرق الحوسبة،

والوصول إلى طرق التخزين الكافية، أما علم الإدارة فيركز على تطورات نماذج صناعة القرارات والتطبيقات الإدارية، وبحوث العمليات تركز على التقنيات الحسابية والرياضية، ومعالجة موضوعات مثل النقل والسيطرة على الخزين، وتكاليف التعاملات التجارية.

2- الاتجاه السلوكي :behavioral approach فهو يرتبط بالموضوعات السلوكية التي تنتج عن التطورات طويلة الأمد، والإدامة المطلوبة لنظم المعلومات، مثل التكامل الاستراتيجي للأعمال، والتصاميم، والتطبيقات، وهنالك موضوعات وتخصصات تغذي الفهم والاتجاه السلوكي، مثل علم الاجتماع الذي يركز على الأفراد والمجاميع والمنظمة.

دور نظم المعلومات في البيئة التنافسية المعاصرة للأعمال

من جانب آخر فإن لنظم المعلومات دور أساس في مساعدة المنظمة على التعامل مع التحديات والتغييرات، التي طرأت على اقتصاديات العالم, وإدارة أعمال المنشآت فيها، ومواجهتها، **يمكن أن** نحددها بالآتي :

1- نظم المعلومات **تزود الشركات بالاتصالات** وأدوات التحليل التي تمكنها من أداء دورها التجاري وأداء أعمالها على المستوى العالمي.

2- نظم المعلومات هي الركيزة **الأساسية للمنتجات** والخدمات المعتمدة على المعرفة الجديدة، في اقتصاد المعرفة وتساعد الشركات على إدارة موجوداتها المعرفية

3- نظم المعلومات جعلت ممكناً تبني بنى أكثر جاذبية لمؤسساتها، كما وجعلت من الممكن التوسع في اللامركزية، وتأمين ترتيبات أكثر مرونة للعاملين والإدارات على حد سواء.

4- تحاول المنظمات **أن تصبح أكثر تنافسية** وكفاءة عن طريق تحولها نحو ما يسمى بالشركات الرقمية حيث تصبح كل معالجات الأعمال الأساسية، والعلاقات مع العملاء، والمجهزين، والعاملين فيها، ممكنة ومؤمنة بطريقة رقمية.

مراجع الباب الثالث

1) المنصور، كاسر نصر, (2000). إدارة الإنتاج والعمليات, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان.

2) حسين، نوي طه, (2001). نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الإقتصادية, رسالة ماجستير, جامعة الجزائر,.

3) سعيد، شعبان حامد، (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. كلية التجارة – جامعة الأزهر، مصر.

4) الدهان، أميمة، مخامرة، محسن وآخرون، (2005). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط8). مركز الكتب الأردني. عمان – الأردن.

5) العميان، محمود، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

6) عبد الباري، إبراهيم درة، الصباغ، زهير نعيم، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. الاردن.

7) رشيد، مازن، (2001). إدارة الموارد البشرية، (ط1). بدون دار نشر. عمان – الأردن.

8) عبيدات، محمد إبراهيم، (1999). مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، (ط3). الجامعة الأردنية.

9) سويدان، نظام موسى، حداد، شفيق إبراهيم، (2003). التسويق - مفاهيم معاصرة، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

10) بندقجي، محمد رياض، (1997). التسويق وإدارة الأعمال والمبيعات، (ط2). المركز العربي للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

11) الكردي، أحمد، (2009). التسويق. قسم إدارة – أعمال، جامعة بنها، السعودية.

12) البكـري، ثـامر، (2006). الاتـصالات التـسويقية والـترويج، (ط1). دار اليـازوري للنـشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

13) البكـري، ثـامر، (2007). اسـتراتيجيات التـسويق، (ط1). دار جهينـة للنـشر والتوزيـع، عمّان- الاردن.

14) الراوي، خالد وهب، (1999). الأسواق المالية والنقدية، جامعة العلوم التطبيقية، عـمان – الأردن.

15) سليم، حداد فايز، (2010). **الإدارة المالية**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

16) الحسينة، سليم إبراهيم، (2002). نظم المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيـع. عمان – الأردن.

17) سـلطان، إبـراهيم، (2000). نظـم المعلومـات الإداريـة. مـدخل إداري، (ط1). الـدار الجامعية. القاهرة.

18) مرسى، نبيـل محمـد، (2006). نظـم المعلومـات الإداريـة، المكتـب الجـامعي الحـديث. الإسكندرية.

19) رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، (1993). العلاقات العامة والإعـلام مـن منظـور علـم الاجتماع، (مصر)، المكتب الجامعي الديث، الإسكندرية.

20) www.ibtesama.com/vb/showthread-t20)

21) Angela,H, (1996). Effective Management For Marketing Butterworth Heinemann, The U.K.

22) Shucha, Bonnie, (2005). Blogging@your library: Finding, Reading & Ceating Library Blogs.

23) morzak.gbh-group.com/forum/viewtopic

24) www.siironline.org/alabwab/derasat24)

25) Stanton William J.,(1998). Fundamentals of Marketing. 5th ed.MC Graw Hill - Int'
1.Book.co.

26) Noe, Raymod, A., (2005). Employee Training and Development. MC- Grew Hill.

27) Richard, L., Daft, (2003), Organizational Theory and Design, Eighth edition.

قائمة المراجع

أ) المراجع العربية:

1) قنديلجي، عامر، الجنابي،علاء الدين، (2000). نظم المعلومات: المنظمات والادارة الاستراتيجية، الاردن.

2) جوده، محفوظ، وآخرون، (2004). منظمات الأعمال– المفاهيم والوظائف، (ط1). دار وائل للنشروالتوزيع. الاردن.

3) العلي، سليمان بن علي، (2001). تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل. أمريكا.

4) الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون، (2003). أساسيات الإدارة الحديثة، (ط2). جدة.

5) محمود جاسم الصميدي وردينة عثمان، إدارة الأعمال الدولية، (ط1). دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.

6) الكردي، أحمد، (2010). الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال. منتدى شباب الوطن.

7) أحمد ماهر، (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة.

8) القريوتي، محمد، (2001). مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع ودار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

9) رياض رشاد البناء، (2005). إدارة الجودة الشاملة، مقدم إلى سعادة وزير التربية والتعليم، البحرين.

10) مأمون سليمان الدرادكة، (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (ط1). دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

11) جلدة، سليم، حريز، سامي، (2007). فن إدارة الوقت والاجتماعـات، (ط1). دار دجلـة للنـشر والتوزيع، عمان – الأردن.

12) أليكساندر, روي، (1999). أساسيات إدارة الوقت. ترجمة مكتبة جرير. سلسلة العمـل بـذكاء، مكتبة جرير، الرياض.

13) السويدان، طارق, العدلوني، محمـد, (2004). إدارة الوقـت, (ط2). الابـداع الخليجـي, قرطبـة للنشر والتوزيع , الرياض.

14) شـدود, ماجـد محمـد, (2002). إدارة الأزمـات والإدارة بالأزمـة, (ط1). دار الاوائـل للنـشر والتوزيع, عمان - الأردن.

15) محمد بهجة جاد اللـه كشك، (1999). المـنظمات و أسـس إدارتهـا، (ط1). المكتـب الجـامعي الحدي، الإسكندرية.

16) عبد الكريم، يحي برويقات، (2001). التغيير في منظمات الاعمال المعاصرة مـن خـلال مـدخل ادارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتـصادية وعلـوم التـسيير، جامعـة أبـو بكـر بالقايـد، تلمسان، الجزائر.

17) الـصيرفي، محمـد، (2006). إدارة التغيـير، دار الفكـر الجـامعي، الإسـكندرية. جمهوريـة مـصر العربية.

18) حريم، حسين، (2003). إدارة المنظمات- منظور كلي، (ط1). دار الحامد، الأردن.

19) قطب، سيد، خصائص التصور الاسلامي ومقوماتـه، دار الـشروق، بـيروت، لبنـان، بـدون تـاريخ نشر.

20) ناصرالدين، سعد، (2010). **أسس** الإدارة الإسلامية. منتدى كل العرب.

21) المنصور، كاسر نصر, (2000). إدارة الإنتاج والعمليات, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان.

22) حسين، نوي طه, (2001). نظم المعلومات الإداريـة وتطويرهـا في المؤسـسة الإقتـصادية, رسـالة ماجستير, جامعة الجزائر,.

23) سعيد، شعبان حامد، (2006). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. كلية التجارة – جامعة الأزهر، مصر.

24) الدهان، أميمة، مخامرة، محسن وآخرون، (2005). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط8). مركز الكتب الأردني. عمان – الأردن.

25) العميان، محمود، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

26) عبد الباري، إبراهيم درة، الصباغ، زهير نعيم، (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، (ط1). دار وائل للنشر والتوزيع. الاردن.

27) رشيد، مازن، (2001). إدارة الموارد البشرية، (ط1). بدون دار نشر. عمان – الأردن.

28) عبيدات، محمد إبراهيم، (1999). مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، (ط3). الجامعة الأردنية.

29) سويدان، نظام موسى، حداد، شفيق إبراهيم، (2003). التسويق - مفاهيم معاصرة، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

30) بندقجي، محمد رياض، (1997). التسويق وإدارة الأعمال والمبيعات، (ط2). المركز العربي للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

31) الكردي، أحمد، (2009). التسويق. قسم إدارة – أعمال، جامعة بنها، السعودية.

32) البكري، ثامر، (2006). الاتصالات التسويقية والترويج، (ط1). دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

33) البكري، ثامر، (2007). استراتيجيات التسويق، (ط1). دار جهينة للنشر والتوزيع، عمّان- الاردن.

34) الراوي، خالد وهب، (1999). الأسـواق الماليـة والنقديـة، جامعـة العلـوم التطبيقيـة، عـمان – الأردن.

35) سليم، حداد فايز، (2010). **الإدارة المالية**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

36) الحسينة، سليم إبراهيم، (2002). نظم المعلومات الإدارية، دار الوراق للنشر والتوزيـع. عـمان – الأردن.

37) سلطان، إبراهيم، (2000). نظـم المعلومـات الإداريـة. مـدخل إداري، (ط1). الـدار الجامعيـة. القاهرة.

38) مرسى، نبيل محمد، (2006). نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية.

39) رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، (1993). العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الديث، الإسكندرية، مصر.

ب) المراجع الاجنبية والانترنت:

1) Pedler, M.J., Boydell, T., Burgoyne, J.C.,(1991), The Learning Company, McGraw-Hill, London.

2) Camall, and Mazwell,)1999).Management prixiples and policy, prentice and policy, prentice –Hau,.

3) omdoum.1talk.net/t141-topic

4) moslim.3oloum.org/t335-topic

5) www.code.ps/vb/showthread.php

6) Drucker , peter , (1998). manger a new pravdigms, forbes global Business&finace.USA.

7) Richard Daft, Organizational Behavior, South Wester Publishing. USA, 2001.

www.hrdiscussion.com/hr11655.html 8)

9)R. Reitter et All,)1991).Cultures D'entreprise étude sur les condition de réussite du changement, Vuibert, Paris,

10) Camall, and Mazwell, (1999). Management prixiples and policy, prentice and policy, prentice – Hau.

11) Daniel Latrobe , (2000).gérer efficacement son tems et ses priorités.

12) www.ahewar.org/debat/show.art.asp%3Fa...

13) http://ar.wikipedia.org/wiki

14) www.elasaala.net/forum/index.php%3Fpa.

15)Drucker , peter , (1998). manger a new pravdigms, forbes global Business &finace.USA.

16) Richard Daft,)2001).Organizational Behavior, South Wester Publishing. USA,.

17) www.hrdiscussion.com/hr11655.html

18) www.hrdiscussion.com/hr19137.html-

19) www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc7.doc

20) www.almaktabah.net/vb/showthread.php

www.ibtesama.com/vb/showthread-t21)

22 (Angela,H, (1996). Effective Management For Marketing Butterworth Heinemann, The U.K.

23) Shucha, Bonnie, (2005). Blogging@your library: Finding, Reading & Ceating Library Blogs.

morzak.gbh-group.com/forum/viewtopic24)

www.siironline.org/alabwab/derasat25)

26) Stanton William J.,(1998). Fundamentals of Marketing. 5th ed.MC Graw Hill - Int' 1.Book.co.

27) Noe, Raymod, A., (2005). Employee Training and Development. MC- Grew Hill.

28) Richard, L., Daft, (2003), Organizational Theory and Design, Eighth edition.



منظمات
الأعمال المعاصرة
الوظائف والإدارة



الأكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E-mail:academpub@yahoo.com



نائل هوجلي
079 7212693